PONDOK PESANTREN MODERN

SISTEM PENDIDIKAN, MANAJEMEN, DAN KEPEMIMPINAN

Dilengkapi Konsep dan Studi Kasus

Dr. Neliwati, M.Pd.

اقرأ
UIN
SUMATERA UTARA
MEDAN

PONDOK PESANTREN MODERN

SISTEM PENDIDIKAN, MANAJEMEN, DAN KEPEMIMPINAN

Dilengkapi Konsep dan Studi Kasus

PONDOK PESANTREN MODERN

SISTEM PENDIDIKAN, MANAJEMEN, DAN KEPEMIMPINAN

Dilengkapi Konsep dan Studi Kasus

Dr. Neliwati

RAJAWALI PERS
Divisi Buku Perguruan Tinggi
PT RajaGrafindo Persada
D E P O K

Perpustakaan Nasional: Katalog Dalam Terbitan (KDT)

Dr. Neliwati, M.Pd.,

PONDOK PESANTREN MODERN SISTEM PENDIDIKAN,
MANAJEMEN, DAN KEPEMIMPINAN Dilengkapi Konsep dan Studi Kasus
/Dr. Neliwati, M.Pd.
— Ed. 1—Cet. 1.—Depok: Rajawali Pers, 2019.
xii, 356 hlm. 23 cm
Bibliografi: hlm. 189

Hak cipta 2019, pada Penulis

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh isi buku ini dengan cara apa pun, termasuk dengan cara penggunaan mesin fotokopi, tanpa izin sah dari penerbit

2019.RAJ
DR. NELIWATI, M.PD.
PONDOK PESANTREN MODERN SISTEM PENDIDIKAN, MANAJEMEN, DAN KEPEMIMPINAN DILENGKAPI KONSEP DAN STUDI KASUS

Cetakan ke-1, Desember 2019

Hak penerbitan pada PT RajaGrafindo Persada, Depok

Copy Editor :
Setter : Jamal
Desain Cover : Tim Kreatif RGP

Dicetak di Rajawali Printing

PT RAJAGRAFINDO PERSADA

Anggota IKAPI

Kantor Pusat:
Jl. Raya Leuwinanggung, No.112, Kel. Leuwinanggung, Kec. Tapos, Kota Depok 16956
Tel/Fax : (021) 84311162 – (021) 84311163
E-mail : rajapers@rajagrafindo.co.id http: // www.rajagrafindo.co.id

Perwakilan:

Jakarta-16956 Jl. Raya Leuwinanggung No. 112, Kel. Leuwinanggung, Kec. Tapos, Depok, Telp. (021) 84311162. **Bandung**-40243, Jl. H. Kurdi Timur No. 8 Komplek Kurdi, Telp. 022-5206202. **Yogyakarta**-Perum. Pondok Soragan Indah Blok A1, Jl. Soragan, Ngestiharjo, Kasihan, Bantul, Telp. 0274-625093. **Surabaya**-60118, Jl. Rungkut Harapan Blok A No. 09, Telp. 031-8700819. **Palembang**-30137, Jl. Macan Kumbang III No. 10/4459 RT 78 Kel. Demang Lebar Daun, Telp. 0711-445062. **Pekanbaru**-28294, Perum De' Diandra Land Blok C 1 No. 1, Jl. Kartama Marpoyan Damai, Telp. 0761-65807. **Medan**-20144, Jl. Eka Rasmi Gg. Eka Rossa No. 3A Blok A Komplek Johor Residence Kec. Medan Johor, Telp. 061-7871546. **Makassar**-90221, Jl. Sultan Alauddin Komp. Bumi Permata Hijau Bumi 14 Blok A14 No. 3, Telp. 0411-861618. **Banjarmasin**-70114, Jl. Bali No. 31 Rt 05, Telp. 0511-3352060. **Bali**, Jl. Imam Bonjol Gg 100/V No. 2, Denpasar Telp. (0361) 8607995. **Bandar Lampung**-35115, Perum. Bilabong Jaya Block B8 No. 3 Susunan Baru, Langkapura, Hp. 081299047094.

PRAKATA PENULIS

Segala puji bagi Allah swt. yang telah memberikan rahmat, taufik dan hidayahNya sehingga penulis dapat diselesaikannya penulisan buku ini. Sholawat beriringkan salam penulis hadiahkan kepada junjungan kita Nabi Besar Muhammad saw yang telah membawa pedoman hidup bagi seluruh ummat Islam.

Buku berbasis penelitian ini dilakukan di Pondok Pesantren Modern Kota Medan, yaitu Pondok Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah, pondok pesantren Darul Hikmah Taman Pendidikan Islam, dan Pondok Pesantren Al-Kautsar Al-Akbar.

Seiring dengan penyelesaian penulisan buku berbasis penelitian ini, penulis merasa bangga, bahagia dan senang karena telah berhasil menyelesaikan penulisan buku berbasis penelitian ini, walaupun banyak menghadapi hambatan serta tantangan terutama ketika proses pengumpulan data penelitian, mencari literatur, melakukan observasi, dan melaksanakan wawancara dengan Pimpinan, Direktur, Kepala Sekolah, para Guru (Ustaz/ustazah), dan para Santri (siswa/siswi) serta para alumni pondok pesantren modern Ar-Raudhatul Hasanah, Al-Kautsar Al-Akbar dan Darul Hikmah Taman Pendidikan Islam Kota Medan, yang dipandang dapat memberikan informasi yang berkaitan dengan data penelitian ini. Atas motivasi dan bantuan dari berbagai

pihak, hambatan dan tantangan tersebut dapat diatasi sehingga selesai penulisan ini.

Selanjutnya, atas segala bantuan dari berbagai pihak dalam rangka penyelesaian penelitian ini, maka penulis mengucapkan terima kasih, antara lain kepada:

1. Kementerian Agama Republik Indonesia yang telah memberikan kesempatan kepada peneliti untuk mengadakan penelitian dengan kluster buku berbasis penelitian dan e-book dengan dana BOPTN tahun 2019.
2. Kepada Direktur, Pimpinan, Kepala Sekolah, Guru (ustaz/ustazah), santri dan alumni pondok pesantren Ar-Raudhatul Hasanah, Al-Kautsar Al-Akbar dan Darul Hikmah Taman Pendidikan Islam, yang telah meluangkan waktunya untuk membantu penulis dalam mengumpulkan data penelitian ini, walaupun terkadang harus meninggalkan aktivitas belajar mengajar di pondok pesantren. Mudah-mudahan semua bantuan yang diberikan kepada penulis dapat menambah amal dan dimudahkan segala urusan serta selalu diberikan kesuksesan dan kesehatan oleh Allah swt. Amin
3. Kepada semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu dalam tulisan ini, penulis mengucapkan banyak terima kasih, semoga Allah swt. memberikan balasan yang berlipat ganda.

Penulis menyadari bahwa penulisan buku ini sangatlah jauh dari kesempurnaan, karena itu penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang membangun demi kesempurnaan penulisan buku berbasis penelitian ini. Semoga buku ini dapat menambah khazanah keilmuan bagi pembaca, dan sebagai amal ibadah bagi penulis.

Medan, 28 September 2019

Penulis,

Neliwati

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI **2**
DAFTAR GAMBAR DAN TABEL **6**
PENDAHULUAN 7

BAGIAN I
PENGENALAN TERHADAP PONDOK PESANTREN **13**
BAB 1 SELINTAS TENTANG PONDOK PESANTREN 14
A. Pengantar 14
B. Pengertian Pondok Pesantren 14
C. Sejarah Pondok Pesantren 17
D. Unsur-Unsur Pondok Pesantren 24
E. Perkembangan Pondok Pesantren 28
F. Penutup 37

BAGIAN II:
KONSEP SISTEM PENDIDIKAN, MANAJEMEN DAN KEPEMIMPINAN PONDOK PESANTREN 38
BAB 2 SISTEM PENDIDIKAN PONDOK PESANTREN 39
A. Pengantar 39
B. Pengertian Sistem Pendidikan Pondok Pesantren 39

C. Karakteristik Pendidikan Pondok Pesantren 40
D. Pola-Pola Pondok Pesantren 46
E. Perkembangan Sistem Pendidikan Pondok Pesantren 49
F. Penutup 57

BAB 3 MANAJEMEN PONDOK PESANTREN 59
A. Pengantar 59
B. Pengertian Manajemen dan Manajemen Lembaga Pendidikan Islam 59
C. Fungsi Manajemen Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam 62
D. Model Manajemen dalam Pendidikan 68
E. Perkembangan Manajemen Lembaga Pendidikan Islam 75
F. PENUTUP 79

BAB 4 KEPEMIMPINAN PONDOK PESANTREN 80
A. Pengantar 80
B. Pengertian Pemimpin, Kepemimpinan dan Kepemimpinan Pendidikan 80
C. Fungsi Kepemimpinan 84
D. Gaya Kepemimpinan 90
E. Perkembangan Kepemimpinan Pondok Pesantren 94
F. Penutup 99

BAGIAN III 101
STUDI KASUS: MODEL PERKEMBANGAN PONDOK PESANTREN MODERN DI KOTA MEDAN 101
BAB 5 PERKEMBANGAN MANAJEMEN, SISTEM PENDIDIKAN DAN KEPEMIMPINAN PONDOK PESANTREN AR-RAUDHATUL HASANAH 102

A. Pengantar 102
B. Gambaran Umum Pondok Pesantren Modern Ar-Raudhatul Hasanah 102
1. Sejarah Pondok Pesantren Modern Ar-Raudhatul Hasanah 102
2. Visi dan Misi Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah 106
3. Asas dan Akidah Pondok Pesantren Modern Ar-Raudhatul Hasanah 107
4. Panca Jangka Pondok Pesantren Modern Ar-Raudhatul Hasanah 107
5. Panca Jiwa Pondok Pesantren Modern Ar-Raudhatul Hasanah 109
6. Motto Pesantren Ar-Raudatul Hasanah 111
7. Karakteristik Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah 113
8. Keadaan Ustaz dan Ustazah dan Santri Pondok Pesantren Modern Ar-Raudhatul Hasanah 114
C. Perkembangan Manajemen Pondok Pesantren Modern Ar-Raudhatul Hasanah 120
D. Perkembangan Sistem Pendidikan Pondok Pesantren Modern Ar-Raudhatul Hasanah 133
E. Perkembangan Kepemimpinan Pondok Pesantren Modern Ar-Raudhatul Hasanah 167
F. Penutup 183

BAB 6 PERKEMBANGAN MANAJEMEN, SISTEM PENDIDIKAN DAN KEPEMIMPINAN PONDOK PESANTREN MODERN DARUL HIKMAH TAMAN PENDIDIKAN ISLAM 185
A. Pengantar 185
B. Gambaran Umum Pondok Pesantren Modern Darul Hikmah Taman Pendidikan Islam 186

1. Sejarah Pondok Pesantren Modern Darul Hikmah Taman Pendidikan Islam 186
2. Asas, Maksud dan Tujuan Pondok Pesantren Modern Darul Hikmah Taman Pendidikan Islam 193
3. Tri Azimah Karya 196
4. Bidang Amal Usaha (Tri Program Karya) 198
5. Cita-Cita Pengabdian (Tri Bakti Karya) 199
6. Pokok-Pokok Usaha 199
7. Keadaan Sarana Pra Sarana 200
8. Keadaan Ustaz/Ustazah dan Santri/Santriwati Pondok Pesantren Modern Darul Hikmah Taman Pendidikan Islam 202

C. Perkembangan Manajemen Pondok Pesantren Modern Darul Hikmah Taman Pendidikan Islam 206
D. Perkembangan Sistem Pendidikan Pondok Pesantren Modern Darul Hikmah Taman Pendidikan Islam 221
E. Perkembangan Kepemimpinan Pondok Pesantren Modern Darul Hikmah Taman Pendidikan Islam 232
F. Penutup 236

BAB 7 PERKEMBANGAN MANAJEMEN, SISTEM PENDIDIKAN DAN KEPEMIMPINAN PONDOK PESANTREN MODERN AL-KAUTSAR AL-AKBAR 238

A. Pengantar 238
B. Gambaran Umum Pondok Pesantren Modern Al-Kautsar Al-Akbar 238
1. Sejarah Pondok Pesantren Modern Al-Kautsar Al-Akbar 238
2. Visi, Misi dan Orientasi Pondok Pesantren Modern Al-Kautsar Al-Akbar 241

3. Sarana dan Prasarana Pondok Pesantren Modern Al-Kautsar Al-Akbar 241
4. Siswa/Siswi (Santri & Santriwati) Pondok Pesantren Modern Al-Kautsar Al-Akbar 242
5. Keadaan Guru (Ustaz/ah) 245
B. Perkembangan Manajemen Pondok Pesantren Modern Al-Kautsar Al-Akbar 253
C. Perkembangan Sistem Pendidikan Pondok Pesantren Modern Al-Kautsar Al-Akbar 262
E. Perkembangan Kepemimpinan Pondok Pesantren Modern Al-Kautsar Al-Akbar 275
F. Penutup 277

BAB 8 PEMBAHASAN DAN MODEL PERKEMBANGAN PONDOK PESANTREN MODERN DI KOTA MEDAN 279
A. Pengantar 279
B. Pembahasan Manajemen, Sistem Pendidikan dan Kepemimpinan Pondok Pesanter Modern di Kota Medan 279
1. Perkembangan Manajemen Pondok Pesantren Modern di Kota Medan 279
2. Perkembangan Sistem Pendidikan Pondok Pesantren Modern di Kota Medan 285
3. Perkembangan Kepemimpinan Pondok Pesantren Modern di Kota Medan 290
C. Model Perkembangan Pondok Pesantren Modern di Kota Medan 293
1. Model Manajemen Pondok Pesantren Modern di Kota Medan 293
2. Model Sistem Pendidikan Pondok Pesantren Modern di Kota Medan 298

3. Model Kepemimpinan Pondok Pesantren Modern di Kota Medan 301
D. Penutup 303

DAFTAR PUSTAKA 305
LAMPIRAN 313
GLOSARIUM
INDEKS
TENTANG PENULIS

BAGIAN I

PENGENALAN TERHADAP PONDOK PESANTREN

BAB 1

SELINTAS TENTANG PONDOK PESANTREN

A. Pengantar

Bab ini membahas hal-hal mendasar terkait pondok pesantren. Pembahasannya meliputi mulai dari pengertian, sejarah, unsur-unsur hingga perkembangan pondok pesantren. Pemahaman terhadap materi-materi yang terkandung di bab ini tidak semata membantu pembaca untuk mengenal pondok pesantren, perdebatan terkait asal usulnya dari pendapat para ahli, tetapi juga akan menjadi bekal dan membantu pembaca untuk masuk ke pembahasan-pembahasan berikutnya di buku ini.

B. Pengertian Pondok Pesantren

Pondok pesantren adalah lembaga pendidikan Islam. Secara kebahasaan, kata pondok berasal dari bahasa Arab *funduq*, yang berarti hotel atau asrama.Pondok dapat dimengerti sebagai asrama-asrama atau tempat tinggal para santri.Adapun kata pesantren, secara etimologi, berasal dari kata santri, kemudian mendapat awalan pe- dan akhiran -an, yang berarti "tempat tinggal para santri".[1]

[1]ZamakhsyariDhofier, *Tradisi Pesantren: Studi tentang Pandangan Hidup Kiai* (Jakarta: LP3ES, 1982), h.18.

Kata santri sendiri merupakan penggabungan antara suku kata *sant* (manusia baik) dan *tra* (suka menolong) sehingga kata pesantren dapat diartikan sebagai tempat mendidik manusia yang baik.[2]Dhofier menyebutkan bahwa menurut Prof. Johns, istilah santri berasal dari bahasa Tamil, yang berarti guru mengaji. CC Berg berpendapat bahwa istilah santri berasal dari istilah *shastri* yang dalam bahasa India berarti orang yang tahu buku-buku suci agama Hindu atau seorang sarjana ahli kitab suci agama Hindu. Kata *shastri* berasal dari kata *shastra* yang berarti buku-buku suci, buku-buku agama atau buku-buku tentang ilmu pengetahuan.[3]

Lebih jelas dan sangat terinci, Nurcholish mengupas asal usul perkataan santri. Ia berpendapat bahwa santri asal kata *sastri* (sansekerta) berarti melek huruf, dikonotasikan sebagai kelas *literary*, orang yang tahu tentang agama (melalui kitab-kitab) paling tidak dapat membaca Al-Quran sehingga membawa kepada sikap lebih serius dalam memandang agama. Perkataan santri juga berasal dari bahasa Jawa, *cantrik*, yang berarti orang yang selalu mengikuti seorang guru ke mana guru pergi menetap (ingat pada pewayangan) dengan tujuan untuk belajar dari guru mengenai sesuatu keahlian.[4]*Cantrik* dapat juga dikatakan sebagai orang yang menumpang hidup atau *ngenger* (Jawa), termasuk orang yang datang menumpang di rumah orang lain yang mempunyai sawah ladang untuk ikut menjadi buruh tani.[5]

Selain santri, perkataan lain yang perlu disorot yakni kiai. Kiai dan santri merupakan dua perkataan yang tidak dapat dipisahkan ketika membicarakan pondok pesantren. Perkataan kiai (laki-laki) dan *nyai* (wanita) mempunyai arti orang tua. Orang Jawa memanggil *yahi* yang berupa singkatan dari kiai, dan kepada nenek dipanggil *nyahi*. Di dalam kedua arti tersebut terkandung rasa penyucian dan penghormatan pada yang lebih tua sehingga kiai tidak saja berarti tua, tetapi di dalam penyebutan tersebut terkandung sesuatu yang sakral, keramat, dan sakti. Sebagaimana halnya benda-benda yang dianggap keramat seperti

---

[2]ManfredZiemek, *Pesantren dalam Perubahan Sosial*, terj. Butche B. Soendjojo (Jakarta : P3M, 1986), h.8.

[3]Dhofier Zamakhsyari, *op.cit.*,h.1.

[4]NurcholishMajid, *Bilik-Bilik Pesantren: Sebuah Potret Perjalanan* (Jakarta: Paramadina, 1997), h. 20.

[5]*Ibid*.

keris pusaka, pusaka keraton, kerbau bule disebut juga kiai.[6] Dalam konteks pondok pesantren, kiai adalah guru untuk para santri.

Dari penjelasan dari sisi kebahasaan tersebut, pondok pesantren dapat dipahami sebagai tempat berlangsungnya interaksi guru dan murid yakni kiai dan santri dalam rangka transfer ilmu-ilmu keagamaan yakni keislaman.[7]Santri adalah mereka yang belajar ilmu-ilmu pengetahuan agama Islam (*denotis the student of an Islamic religious school*) dan kiai (ustaz) adalah mereka yang mengajarkannya.

Secara definitif, pondok pesantren adalah lembaga pendidikan tradisional Islam dalam rangka menyebarkan, memahami, menghayati, dan mengamalkan ajaran-ajaran agama Islam *(tafaqquh fiddin)* dengan menekankan pentingnya moral agama Islam sebagai pedoman hidup bermasyarakat sehari-hari. Dengan kata lain, pondok pesantren dapat disimpulkan sebagai sebuah tempat mengajar ajaran Islam bagi santri dengan menekankan pentingnya moral agama Islam sebagai pedoman hidup bermasyarakat sehari-hari.Dalam penyelenggaraannya, lembaga pendidikan pondok pesantren berbentuk asrama yang merupakan komunitas tersendiri di bawah pimpinan kiai dan ulama dibantu seorang atau beberapa orang ulama atau pembantu ustaz yang hidup bersama di tengah-tengah para santri dengan masjid atau surau sebagai pusat kegiatan peribadatan keagamaan, gedung-gedung sekolah atau ruang-ruang belajar sebagai pusat kegiatan belajar mengajar, serta pondok-pondok sebagai tempat tinggal para santri.[8]

Mukti Ali mengidentifikasikan beberapa pola umum pendidikan Islam di pesantren yakni sebagai berikut. (1) Adanya hubungan yang akrab antara kiai dan santri; (2) tradisi ketundukan dan kepatuhan seorang santri terhadap kiai; (3) pola hidup sederhana; (4) kemandirian atau independensi; (4) berkembangnya iklim dan tradisi tolong menolong dan suasana persaudaraan; (5) disiplin ketat; (6) berani menderita untuk mencapai tujuan; dan (7) kehidupan dengan tingkat religiositas yang tinggi.[9]

---

[6]*Ibid*.

[7]Fatah Syukur, *Sejarah Pendidikan Islam* (Semarang: Pustaka Rizki Putra, 2012), h. 124.

[8]Mastuhu *dalam* Fatah Syukur, *Sejarah Pendidikan Islam* (Semarang: Pustaka Rizki Putra, 2012), h. 123.

[9]MuktiAli, *Beberapa Persoalan Agama Dewasa Ini* (Jakarta: Rajawali Press, 1987), h.5.

Ditinjau dari tujuannya, pondok pesantren pada hakikatnya adalah pendidikan keagamaan yang mempunyai tujuan yang searah dengan pendidikan lainnya, yakni mewujudkan tujuan pendidikan nasional melalui jalur keagamaan. Hal ini tampak dari keberadaan dan status lembaga pondok pesantren yang telah diakui oleh pemerintah di dalam peraturan perundang-undangan yakni Sistem Pendidikan Nasional Pasal 30 Nomor 20 Tahun 2003. Pada Pasal 30 Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dijelaskanbahwa:

1. Pendidikan keagamaan diselenggarakan oleh pemerintah dan/atau kelompok masyarakat dari pemeluk agama sesuai dengan peraturan perundang-undangan.
2. Pendidikan keagamaan berfungsi mempersiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang memahami dan mengamalkan nilai-nilai ajaran agamanya dan/atau menjadi ahli ilmu agama.
3. Pendidikan keagamaan dapat diselenggarakan pada jalur pendidikan formal, nonformal, dan informal.
4. Pendidikan keagamaan berbentuk pendidikan diniyah, pesantren, pasraman, pabhaja samanera, dan bentuk lain yang sejenis.[10]

Di samping peraturan perundang-undangan, keberadaan pondok pesantren didukung oleh adanya peraturan resmi dari Kementerian Agama RI dengan menerbitkan berbagai pedoman untuk pembinaan pondok pesantren,di antaranya(1) pembakuan sarana pendidikan, (2) petunjuk teknis, (3) manajemen pondok pesantren, (4) panduan organisasi santri, (5) kewirausahaan santri, (6) panduan Palang Merah Remaja (PMR) santri, (7) visi, misi, strategi dan program Ditpekapontren (Direktorat Pendidikan Keagamaan dan Pondok Pesantren), (8) pedoman kegiatan belajar paket A, paket B, dan paket C di pondok pesantren dan sebagainya.[11]

C. Sejarah Pondok Pesantren

Pada awalnya, pendidikan Islam yang paling sederhana dipusatkan seluruhnya pada Al-Quran atau disebut sebagai pengajian Al-Quran.

[10]Siti Farikhah, *Manajemen Lembaga Pendidikan* (Yogyakarta: Aswaja Pressindo, 2015), h. 275-276.

[11]*Ibid*., h. 276.

Dalam pengajian ini, murid belajar huruf-huruf Arab dan menghafal ayat-ayat yang terdapat dalam Al-Quran. Disamping itu, diajarkan aturan-aturan dan tata cara salat, wudhu dan doa-doa. Lembaga awal pengajian ini dilakukan secara individual di rumah guru, masjid, langgar, surau atau juga di rumah-rumah orang tua murid yang memiliki kedudukan penting.[12]Dalam pengajian Al-Quran ini, tujuan utama sudah tercapai jika si murid telah menamatkan membaca Al-Quran secara keseluruhan dalam kapasitas melafalkan. Dalam fase pendidikan dasar atau pengajian Al-Quran, murid belum diberikan pengajaran tentang isi teks. Tempat-tempat pendidikan Islam seperti inilah yang menjadi embrio terbentuknya sistem pendidikan pondok pesantren dan pendidikan Islam yang formal yang berbentuk madrasah atau sekolah yang berdasar keagamaan.[13]

Setelah murid menyelesaikan pendidikan yang bercorak individual (pengajian Al-Quran), dilanjutkan lagi dengan pendidikan lanjutan berupa pengajian kitab. Pengajian kitab ini berbeda dengan pengajian Al-Quran yang bercorak individual. Perbedaan tersebut dapat dilihat dari tiga segi. Pertama, pada umumnya, para murid pengajian kitab masuk asrama dalam lingkungan lembaga pendidikan agama Islam yang disebut pesantren. Kedua, mata pelajaran yang diberikan meliputi mata pelajaran yang lebih banyak daripada pengajian Al-Quran. Fase pertama pendidikannya umumnya dimulai dengan pendidikan bahasa. Ketiga, pendidikan diberikan tidak hanya secara individual, tetapi juga secara berkelompok.[14]

Berkaitan dengan asal usul pondok pesantren di Indonesia, para peneliti tidak satu pandangan. Mereka mempunyai pandangan yang berbeda dalam melihat proses lahirnya pesantren di Indonesia.[15] Perbedaan pandangan ini setidaknya dapat dikategorikan ke dalam dua kelompok besar.[16]

---

[12]Karel Steenbink A., *Pesantren, Madrasah, Sekolah: Pendidikan Islam dalam Kurun Modern* (Jakarta: LP3ES, 1986), h. 10.

[13]Zuhairini,dkk.,*Sejarah Pendidikan Islam* (Jakarta: Direktorat Jenderal Pembinaan Kelembagaan Agama Islam, 1986), h. 215.

[14]Steenbink, Karel A. *Op.cit*., h. 11-12.

[15]AminHaedari, dkk., *Masa Depan Pesantren dalam Tantangan Modernitas dan Tantangan Kompleksitas Global* (Jakarta: IRD Press, 2004), h. 2.

[16]*Ibid*. h. 2-5.

Pertama, kelompok yang berpendapat bahwa pondok pesantren merupakan hasil kreasi sejarah anak bangsa Indonesia setelah mengalami persentuhan budaya dengan budaya pra-Islam. Dalam konteks ini, pondok pesantren disamakan dengan mandala dan asrama dalam khazanah lembaga pendidikan pra-Islam. Pondok pesantren merupakan sekumpulan komunitas independen yang pada awalnya mengisolasi diri di sebuah tempat yang jauh dari pusat perkotaan (pegunungan). Pondok pesantren merupakan sistem pendidikan Islam yang memiliki persamaan dengan sistem pendidikan Hindu-Budha.Kelompok peneliti yang memiliki pandangan ini adalah Th.G.Th.Pigeud (dalam*Java in the Fourtheenth Century*) Geertz (dalam *Islam Observed dan Religion of Java*), Zamakhsyari Dhofier (dalam *Tradisi Pesantren: Studi tentang Pandangan Kiai*), dan Nurcholish Madjid (dalam *Bilik-Bilik Pesantren: Sebuah Potret Perjalanan*).

Nurcholish misalnya pernah menegaskan, pondok pesantren adalah artefak peradaban Indonesia yang dibangun sebagai institusi pendidikan keagamaan bercorak tradisional, unik, dan *indiegenous*.[17] Sebagai sebuah artefak peradaban, keberadaan pondok pesantren dipastikan memiliki keterkaitan yang kuat dengan sejarah dan budaya yang berkembang pada awal berdirinya. Jika benar pondok pesantren selaras dengan dimulainya misi dakwah Islam di Nusantara, berarti ini menunjukkan keberadaan pondok pesantren sangat dipengaruhi oleh kebudayaan yang berkembang sebelumnya, yakniHindu dan Budha.

Nurcholish menegaskan bahwa pondok pesantren mempunyai hubungan historis dengan lembaga pra-Islam yang sudah ada semenjak kekuasaan Hindu-Budha sehingga tinggal meneruskannya melalui proses Islamisasi dengan segala bentuk penyesuaian dan perubahannya. Misalnya dikaitkan dengan padepokan. Menurut Nurcholish, keberadaan dan perkembangan pendidikan Islam di pondok pesantren dihubungkan dengan proses Islamisasi di Jawa, yang menurut Babad Tanah Jawa berlangsung melalui peran utama Wali Songo. Untuk melakukan praktik ritual keagamaan sekaligus sebagai media penyebarluasan Islam, para Wali mendirikan pedepokan. Hal ini terlihat dari keberadaan pedepokan yang kemudian berubah menjadi pondok pesantren di pusat-pusat

[17]Nurcholish Majid,*Op.cit*., h. 10.

penyebaran Islam yang mula-mula di Jawa seperti di Ampel dan Giri.[18] Dengan demikian, terjadi proses akulturasi di mana institusi sosial lokal yang telah ada sebagai wadah diisi dan berinteraksi dengan substansi kultural keislaman.

Tak jauh berbeda, Haidar Putra Daulay berpendapat bahwa esensi pondok pesantren telah ada sebelum Islam masuk ke Indonesia. Masyarakat Jawa kuno telah mengenal lembaga pendidikan yang mirip dengan pesantren yang diberi nama dengan *pawiyatan*. Di lembaga ini, guru yang disebut Ki Ajar hidup dan tinggal bersama dengan muridnya, yang disebut *cantrik*. Hubungan mereka amat akrab bagaikan orang tua dengan anak. Disinilah terjadi proses pendidikan di mana Ki Ajar mentransfer ilmu dan nilai-nilai kepada *cantrik*-nya. Sistem pendidikan pawiyatan ini mirip dengan sistem pondok pesantren sekarang dansangat boleh jadi sistem pesantren mengambil sistem pawiyatan. Dikalangan agamawan Hindu dan Budha juga dilakukan pendidikan guru-guru agamanya. Dalam mencetak para pendeta, mereka memakai semacam sistem pondok pesantren.[19]

Steenbrink juga menjelaskan bahwa dilihat dari bentuk dan sistemnya, pondok pesantren berasal dari India. Ini menjelaskan bahwa sebelum proses penyebaran Islam di Indonesia, sistem pendidikan seperti pondok pesantren sudah digunakan secara umum untuk pengajaran Hindu Jawa. Setelah Islam tersebar di Jawa, sistem tersebut diambil oleh Islam. Secara terminologi, istilah pesantren pun, sebagaimana halnya juga*ngaji*, pondok, langgar di Jawa, surau di Minangkabau, Rangkang Aceh, bukan berasal dari wilayah setempat dan bukan berasal dari Arab, tetapi berasal dari istilah yang terdapat di India.[20]Ini menjelaskan bahwa pondok pesantren merupakan hasil kreasi sejarah anak bangsa Indonesia setelah mengalami persentuhan budaya dengan budaya pra-Islam.

Pandangan yang sama terkait asal usul pesantren sebagai persentuhan dengan budaya pra-Islam juga dijelaskan dalam konteks lokal yakni dikaitkan dengan keberadaan desa perdikan, lembaga paguron atau pedepokan dengan fungsi keagamaan (untuk mengajarkan agama dan praktik keagamaan seperti

---

[18]NurcholishMadjid, *Pesantren dan Tasawwuf*, *dalam* Dawam Raharjo (Ed.) (*Pesantren dan Pembaharuan*...), h. 104.

[19]Haidar PutraDaulay,*Op.cit*., h. 125-126.

[20]KarelA.Steenbrink,*Op.cit*., h. 20.

bertapa) yang telah ada sejak zaman pra-Islam. Menurut kajian Bruinassen, yang mengutip beberapa peneliti terdahulu seperti Pigeud dan Schrieke, asal-usul pondok pesantren terkait dengan keberadaan desa perdikan pada masa pemerintahan kolonial Belanda yang tercatat sampai akhir abad ke-19. Desa perdikan dipandang sebagai kesinambungan bagi pondok pesantren dengan lembaga keagamaan pra-Islam. Kekhususan desa perdikan berkaitan dengan hak-hak istimewa yang diperolehnya berupa pembebasan pajak dan kerja rodi, tetapi penghasilannya harus digunakan untuk menjalankan beberapa fungsi khusus seperti memelihara makam-makam penting, memelihara pondok pesantren dan masjid. Pendapat beberapa sarjana yang menghubungkan keberadaan pondok pesantren dengan desa perdikan pada masa pemerintahan kolonial Belanda dengan fungsi pemeliharaan makam, pondok pesantren dan masjid menunjukkan bahwa lembaga pesantren telah ada sebelum adanya kebijakan pemerintah mengenai daerah khusus tersebut. Pondok pesantren paling tua yang keberadaannya terkait dengan desa perdikan di Jawa yaitu pondok pesantren Tegalsari diduga didirikan pada 1742 dan merupakan pondok pesantren tertua dan cikal bakal pondok pesantren dalam bentuknya seperti sekarang.[21]Pondok pesantren tua lainnya yang dikaitkan dengan paguron dan pedepokan yaitu pondok pesantren Karang di daerah Banten yang dikaitkan dengan Syaikh Abdul Kadir Jelani.[22]

Kedua, kelompok yang berpendapat bahwa pondok pesantren diadopsi dari lembaga pendidikan Islam Timur Tengah. Kelompok ini meragukan kebenaran pendapat yang menyatakan bahwa lembaga mandala dan asrama yang sudah ada semenjak zaman Hindu-Budha merupakan tempat berlangsungnya praktik pengajaran tekstual sebagaimana laiknya di pesantren.

Peneliti dalam kelompok ini adalah Martin Van Bruinessen, salah seorang sarjana Barat yang memiliki *concern* terhadap sejarah perkembangan dan tradisi pesantren di Indonesia. Dalam bukunya *Kitab Kuning: Pesantren dan Tarekat*, Martin menjelaskan bahwa pondok pesantren cenderung lebih dekat dengan salah satu model sistem pendidikan di Al-Azhar dengan sistem pendidikan *riwaq* yang didirikan pada akhir abad ke 18 M.[23]

---

[21]Nurhayati Jamas, *Dinamika Pendidikan Islam di Indonesia Pasca Kemerdekaan* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2009), h. 8.

[22]*Ibid*. h. 28.

[23]HanunAsrahah, dkk., *Pesantren di Jawa,* h. 3-6.

Pandangan lain juga mengatakan bahwa walau nama pondok pesantren sendiri diadopsi dari institusi lokal yang telah ada sebelumnya, atau keberadaannya dikaitkan dengan desa perdikan oleh beberapa sarjana atau dibandingkan dengan peguron dan pedepokan yang merupakan lembaga pendidikan dan keagamaan pra-Islam, asal usul lembaga pendidikan Islam yang bernama pondok pesantren tidak dapat dilepaskan dengan model pendidikan Islam yang diselenggarakan di Makkah dan Madinah dengan model *halaqah* yang mendalami ilmu keislaman yang telah muncul sejak awal perkembangan Islam[24] sehingga jelaslah bahwa pendidikan di pondok pesantren adalah bagian dari pendidikan Islam yang berkembang luas dari pusat-pusat pendidikan Islam ke berbagai belahan dunia Muslim, termasuk Indonesia.

Penyebaran pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan yang unik dan khas, di awal keberadaannya di Indonesia, khususnya di Jawa, tidak bisa dilepaskan dari keberadaan Maulana Malik Ibrahim yang dikenal sebagai *spiritual father* Wali Songo. Keterangan-keterangan sejarah yang berkembang dari mulut ke mulut (*oral history*) memberikan indikasi kuat bahwa pondok pesantren tertua baik di Jawa maupun di luar Jawa tidak dapat dilepaskan dari inspirasi yang diperoleh melalui ajaran yang dibawa para Walisongo.[25] Alwi Shihab menegaskan bahwa Syaikh Maulana Malik Ibrahim atau Sunan Gresik merupakan orang yang pertama membangun pondok pesantren sebagai tempat mendidik dan menggembleng para santri. Tujuannya ialah agar para santri menjadi juru dakwah yang mahir sebelum diterjunkan langsung ke masyarakat luas.

Usaha Syaikh Maulana Malik Ibrahim menemukan momentum seiring dengan mulai runtuhnya kekuasaan Majapahit (1293-1478 M). Islam pun berkembang demikian pesat, khususnya di daerah-daerah pesisir, yang kebetulan menjadi pusat-pusat perdagangan antardaerah, bahkan antarnegara.[26]Sejumlah bukti menunjukkan bahwa cikal bakal pendirian pondok pesantren pada periode awal ini terdapat di daerah-daerah sepanjang pantai utara Jawa, seperti Giri (Gresik), Ampel Denta (Surabaya), Bonang (Tuban), Kudus, Lasem, danCirebon. Kota-kota tersebut pada waktu itu merupakan kota kosmopolitan yang menjadi

[24]NurhayatiJamas, *Op.cit.,* h. 28.

[25]AbdurrahmanMas'ud, *Dinamika Pondok Pesantren dan Madrasah* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2002), h. 3-10.

[26]AlwiShihab, *Islam Inklusi* (Bandung: Mizan, 2002), h.23.

jalur penghubung perdagangan dunia sekaligus tempat persinggahan para pedagang dan mubalig Islam yang datang dari Jazirah Arabia seperti Hadramaut, Persia, dan Irak.Hasil survei pemerintah Belanda yang pertama (1819 M) menyebutkan bahwa lembaga pendidikan Islam tradisional terdapat di beberapa kabupaten yang terletak di daerah pesisir seperti Cirebon, Semarang, Kendal, Demak, Jepara, Surabaya, Gresik, Bawean, Sumenep, Pamekasan, dan Besuki.[27]

Seiring waktu, jumlah dan persebaran pondok pesantren berkembang dari waktu ke waktu. Nama pondok pesantren yang semula hanya digunakan untuk lembaga pendidikan Islam tradisional di Jawa, sejak tahun 70-an mulai dikenal luas di daerah-daerah di luar Jawa yang secara historis tidak mengenal istilah pondok pesantren. Daerah-daerah di luar Jawa mulai mendirikan lembaga pendidikan Islam yang diberi nama pondok pesantren. Perluasan lembaga pendidikan pondok pesantren sejak tahun 70-an sejalan dan dipengaruhi oleh Islamisasi yang terus berlanjut yang didukung oleh format kebijakan negara dan pemerintahan yang bersifat sentralistis dan bernuansa Jawa-sentris sehingga mendorong diadopsinya idiom dan simbol kultural keagamaan Jawa oleh masyarakat di luar Jawa. Dalam perkembangan terakhir, berdasarkan data Direktorat Jenderal Kelembagaan Islam Departemen Agama, jumlah pondok pesantren di Indonesia pada tahun 2003-2004 berjumlah 14.656 dengan jumlah santri lebih dari tiga juta orang (3.369.193).[28]

D. Unsur-unsur Pondok Pesantren

Setiap pondok pesantren memiliki unsur yang berbeda-beda.Ini tergantung pada tingkat besar-kecil dan program pendidikan yang dijalankan pondok pesantren. Pada pondok pesantren kecil, unsur-unsurnya hanya cukup dengan kiai, santri, asrama/pondok, kitab-kitab klasik (kuning), dan metode pengajaran, sedangkan untuk pondok pesantren yang besar, perlu ditambah lagi dengan unsur-unsur lain seperti para ustaz sebagai pembantu kiai dalam pengajaran, bangunan (gedung) sekolah atau madrasah, pengurus, manajemen, organisasi, tata tertib, dan sebagainya yang disesuaikan dengan kebutuhan.

---

[27]Fatah Syukur Haedari, Amin dkk, *Masa Depan Pesantren dalam Tantangan Modernitas dan Tantangan Kompleksitas Global* (Jakarta: IRD Press, 2004), h. 7.

[28]NurhayatiJamas,*Op.cit.,* h. 29-30.

Ada lima kriteria atau persyaratan pokok setidaknya agar suatu lembaga pendidikan dapat digolongkan sebagai pondok pesantren. Lima kriteria atau persyaratan pokok tersebut yaitu (1) pondok, (2) masjid, (3) kitab kuning, (4) santri, dan (5) kiai.[29]

Pondok sebagaimana telah dijelaskan merupakan asrama-asrama atau tempat tinggal para santri.Ada tiga alasan pentingnya pondok bagi pesantren.Pertama, dengan kemasyhuran kiai dan kedalaman pengetahuannya tentang Islam, ini menarik santri untuk datang walau jauh-jauh dan berguru dengannya dan dilakukan dengan *memondok* (tinggal di pondok). Kedua, kebanyakan pesantren di desa tidak tersedia perumahan yang cukup untuk menampung para santri sehingga diperlukan asrama khusus bagi para santri. Ketiga, dengan adanya pondok, memungkinkan adanya hubungan timbal balik antara kiai dan santri.[30]

Masjid merupakan elemen yang tak dapat dipisahkan dengan pesantren. Masjid merupakan tempat yang paling tepat untuk mendidik para santri, terutama dalam praktik salat lima waktu, khotbah, dan pengajaran kitab-kitab Islam klasik. Kedudukan masjid sebagai pusat pendidikan dalam tradisi pesantren merupakan manifestasi universalisme dari sistem pendidikan Islam tradisional. Kesinambungan sistem pendidikan Islam yang berpusat pada masjid sejak masjid Al-Qubba didirikan di dekat Madinah pada masa Nabi Muhammad saw tetap terpancar dalam sistem pondok pesantren. Lembaga-lembaga pendidikan pondok pesantren di Jawa memelihara terus tradisi ini. Para kiai selalu mengajar murid-muridnya di masjid dan menganggap masjid sebagai tempat yang paling tepat untuk menanamkan disiplin para murid dalam mengerjakan kewajiban salat lima waktu dan kewajiban agama yang lain. Seorang kiai yang akan mendirikan pondok pesantren, biasanya pertama-tama mendirikan masjid di dekat rumahnya. Langkah ini diambil biasanya atas perintah gurunya yang telah menilai bahwa ia telah sanggup memimpin sebuah pondok pesantren.

Terkait pengajaran kitab-kitab klasik, pada masa lalu, pengajaran kitab-kitab klasik terutama karangan-karangan ulama Syafi'iyyah merupakan satu-satunya pengajaran formal yang diberikan dalam

[29]ZamakhsyariDhofier,*Op.cit*.,h. 44-66.
[30]*Ibid*.

lingkungan pesantren. Tujuan utama pengajaran ini adalah untuk mendidik calon-calon ulama. Para santri yang bercita-cita menjadi ulama, mengembangkan keahliannya dalam bahasa Arab melalui sistem sorogan dalam pengajian sebelum mereka pergi ke pesantren untuk mengikuti sistem bandongan. Keseluruhan kitab-kitab klasik yang diajarkan di pondok pesantren dapat digolongkan ke dalam delapan kelompok yaitu nahwu dan saharaf, fiqh, ushul fiqh, hadis, tafsir, tauhid, tasawuf dan etika, dan cabang-cabang lain seperti tarikh dan balaghah.

Santri merupakan elemen penting dalam suatu lembaga pendidikan. Ini karena seorang alim hanya bisa disebut kiai bilamana memiliki pondok pesantren dan santri yang tinggal di dalamnya untuk mempelajari kitab-kitab Islam klasik. Karena itu, santri adalah salah unsur penting dalam suatu lembaga pendidikan. Terdapat dua kelompok santri yaitu:

1. Santri mukim yaitu murid-murid yang berasal dari daerah yang jauh dan menetap dalam kelompok pondok pesantren. Santri mukim yang paling lama tinggal di pesantren tersebut biasanya merupakan satu kelompok tersendiri yang memegang tanggungjawab mengurusi kepentingan pesantren sehari-hari; mereka juga memikul tanggungjawab mengajar santri-santri muda tentang kitab-kitab dasar dan menengah. Semakin besar pondok pesantren maka akan banyak jumlah santri mukimnya.
2. Santri kalong yaitu murid-murid yang berasal dari desa-desa di sekeliling pondok pesantren dan biasanya tidak menetap dalam pondok pesantren. Untuk mengikuti pelajarannya di pondok pesantren, mereka bolak-balik dari rumahnya sendiri.

Seorang santri pergi dan menetap di suatu pondok pesantren karena berbagai alasan. Di antaranya:

1. Ia ingin mempelajari kitab-kitab lain yang membahas Islam secara mendalam di bawah bimbingan kiai yang memimpin pondok pesantren tersebut.
2. Ia ingin memperoleh pengalaman kehidupan pondok pesantren baik dalam bidang pengajaran, keorganisasian maupun hubungan dengan pondok pesantren-pondok pesantren yang terkenal.
3. Ia ingin memusatkan studinya di pondok pesantren tanpa disibukkan oleh kewajiban sehari-hari di rumah keluarganya.

Disamping itu, dengan tinggal di pondok pesantren yang sangat jauh letaknya dari rumahnya, ia tidak mudah pulang balik meskipun kadang-kadang menginginkannya.

Kiai merupakan elemen paling esensial dari suatu pondok pesantren. Ia seringkali merupakan pendiri pesantren. Pertumbuhan suatu pondok pesantren semata-mata bergantung kepada kemampuan pribadi kiainya. Menurut asal-usul, perkataan kiai dalam bahasa Jawa dipakai untuk tiga jenis gelar yang saling berbeda:

1. Sebagai gelar kehormatan bagi orang-orang yang dianggap keramat; umpamanya "Kiai Garuda Kencana" dipakai untuk sebutan Kereta Emas yang ada di Keraton Yogyakarta.
2. Gelar kehormatan untuk orang-orang tua pada umumnya.
3. Gelar yang diberikan oleh masyarakat kepada seorang ahli agama Islam yang memiliki atau menjadi pimpinan pondok pesantren dan mengajar kitab-kitab Islam klasik kepada para santrinya. Selain gelar kiai, ia juga sering disebut sebagai seorang alim (orang yang dalam pengetahuan Islamnya).

Di sejumlah tempat, suatu pondok pesantren dapat diibaratkan sebagai suatu kerajaan kecil dimana kiai merupakan sumber mutlak dari kekuasaan dan kewenangandalam kehidupan dan lingkungan pondok pesantren.Tidak seorangpun santri atau orang lain yang dapat melawan kekuasaan kiai (dalam lingkungan pondok pesantrennya) kecuali kiai lain yang lebih besar pengaruhnya. Para santri selalu mengharap dan berpikir,kiai yang dianutnya merupakan orang yang percaya penuh kepada dirinya sendiri baik dalam soal pengetahuan Islam maupun dalam bidang kekuasaan dan manajemen pondok pesantren.

Untuk menjadi seorang kiai, seorang calon harus berusaha keras melalui jenjang (bertahap). Pertama-tama, ia biasanya merupakan anggota keluarga kiai.Setelah menyelesaikan pelajaran di berbagai pondok pesantren, kiai pembimbingnya yang terakhir akan melatihnya untuk mendirikan pondok pesantren sendiri. Kadang-kadang,kiai pembimbing tersebut turut secara langsung dalam pendirian pondok pesantren yang baru sebab kiai muda ini dianggap mempunyai potensi untuk menjadi seorang alim yang baik. Campurtangan kiai biasanya lebih banyak lagi; antara lain calon kiai tersebut dicarikan jodoh dan

diberi didikan istimewa agar menggunakan waktu terakhirnya di pesantren khusus untuk mengembangkan bakat kepemimpinannya. Masyarakat biasanya mengharapkan seorang kiai dapat menyelesaikan persoalan-persoalan keagamaan praktis sesuai dengan kedalaman pengetahuan yang dimilikinya.

Semakin tinggi kitab-kitab yang diajarkan oleh seorang kiai, ia akan semakin dikagumi. Ia juga diharapkan dapat menunjukkan kepemimpinan, kepercayaan diri dan kemampuannya karena banyak orang datang meminta nasihat dan bimbingan. Ia juga diharapkan untuk rendah hati dan menghormati semua orang tanpa melihat status kelas sosial (kekayaan dan pendidikan), banyak perhatian dan penuh pengabdian kepada Tuhan, dan tidak pernah berhenti memberikan kepemimpinan keagamaan, seperti memimpin salat lima waktu, memberikan khotbah Jumat dan menerima undangan perkawinan atau kematian.

E. Perkembangan Pondok Pesantren

Secara sederhana, istilah perkembangan dalam Kamus Induk Istilah ilmiah berarti perubahan.[31]Menurut Kamus Bahasa Indonesia, perkembangan dimaknai gerak yang dimiliki sekumpulan orang dalam masyarakat yang dapat menimbulkan perubahan dalam tata hidup masyarakat yang bersangkutan.[32] Definisi lain dijelaskan dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia Edisi Baru bahwa perkembangan berarti bebas bergerak, giat, lincah dan bagian ilmu fisika mengenai benda-benda yang bergerak dan tenaga yang menggerakkan.[33]

Berdasarkan definisi di atas, penulis menggunakan pengertian perkembangan dalam konteks perubahan. Perkembangan pondok pesantren dalam konteks buku ini dijelaskan dalam arti perubahan yang ditunjukkan oleh pondok pesantren sejak awal kehadiran hingga masa sekarang. Adapun hasil dari proses perubahan tersebut memunculkan adanya pembaruan.

---

[31]M. Dahlan YBarry& Lya Sofyan Yacub, *Kamus Induk Istilah Ilmiah Seri Intelektual,* (Surabaya: Target Press, 2003),h. 141.

[32]Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Edisi 2 (Jakarta: Balai Pustaka, 1989), h. 206.

[33]Tim Pustaka Phoenix, *Kamus Besar Bahasa Indonesia Edisi Baru* (Jakarta: PT Media Pustaka Phoenik, 2010), h. 190.

Pembaruan merupakan terjemahan dari istilah asing *reformation*. Istilah reformasi merupakan variasi dari kata *"reform"*, yang berarti menjadikan seseorang, lembaga, prosedur, sistem, atau tradisi menjadi lebih baik dengan melakukan pembaruan. Kamus Besar Bahasa Indonesia mengartikannya sebagai perubahan radikal untuk perbaikan (bidang sosial, politik atau agama) di suatu masyarakat atau negara.[34]

Dari definisi di atas dapat dipahami bahwa pembaruan adalah proses perubahan yang dilaksanakan secara mendasar dan diarahkan pada perbaikan atau penyempurnaan sistem sosial, politik, bahkan agama dalam sebuah wilayah atau negara tertentu. Dari pernyataan ini, bila dikaji lebih jauh dapat dikatakan bahwa hakikat pembaruan mengandung lima hal pokok. Lima hal pokok tersebut sebagai berikut.

1. Adanya perubahan. Perubahan adalah proses yang tidak mungkin dihindari atau dicegah sama sekali.
2. Proses perubahan dilaksanakan secara mendasar.
3. Mengarah kepada perbaikan. Perubahan yang tidak menuju kepada perbaikan hanya akan menimbulkan kerusakan dan anarkisme, sedangkan kerusakan dan anarkisme itu sendiri bertentangan dengan ajaran dasar Islam.
4. Objeknya jelas. Di samping dilakukan dengan arah perbaikan yang jelas, proses perubahan juga menuntut kejelasan aspek-aspek apa yang ingin diubah.
5. Terjadipada wilayah tertentu. Poin ini menjadi spesifikasi pembaruan.[35]

Berdasarkan uraian di atas, pembaruan hakikatnya merupakan upaya perubahan menuju ke yang lebih baik. Ini sejalan dengan fitrah alam dan manusia. Awal abad ke 20, kurang lebih seratus tahun yang lalu, adalah awal masuknya ide-ide pembaruan pemikiran Islam di Indonesia, termasuk pemikiran dalam bidang pendidikan. Adapun latar belakang atau sumber pembaruan pendidikan Islam di Indonesia didorong oleh dua sumber atau faktor.

---

[34]AbudinNata (Ed.), *Sejarah Pertumbuhan dan Perkembangan Lembaga-Lembaga Pendidikan Islam di Indonesia* (Jakarta: Grasindo, 2001), h.152-153.

[35]*Ibid*.

Pertama, pembaruan yang didorong atau bersumber dari ide-ide yang muncul dari luar. Ide-ide dari luar ini dibawa oleh para tokoh ulama yang pulang ke tanah air setelah beberapa lama bermukim di luar negeri (Makkah, Madinah, Kairo, dll). Setelah kembali ke tanah air, ide-ide yang mereka peroleh di perantauan itu menjadi wacana pembaruan.

Perkembangan pendidikan Islam di Indonesia sangat dipengaruhi oleh para tokoh yang telah menyelesaikan pendidikannya di Makkah. Ulama-ulama Indonesia yang bermukim di Makkah di antaranya Syaikh Ahmad Khatib dari Minangkabau; Syaikh Nawawi Al-Bantani dari Banten; serta Haji Machfud Tarmisi (Tremas). Mereka merupakan tokoh yang sangat berpengaruh melahirkan ulama-ulama Indonesia yang kemudian merintis dan mengembangkan lembaga pendidikan Islam di Indonesia. Beberapa tokoh ulama di Jawa yang sempat belajar dan menjadi murid dari tokoh-tokoh tersebut di antaranya KH. Hasyim Asyari dari Jombang yang kemudian mendirikan Pesantren Tebuireng, KH. Ahmad Dahlan di Yogyakarta yang menjadi perintis pendirian organisasi Muhammadiyah dan lembaga pendidikannya, serta Haji Abdul Karim Amrullah yang kemudian juga mengembangkan pendidikan Islam di Minangkabau. Selain itu, juga yang tercatat tokoh ulama seperti Wahab Hasbullah yang kembali ke tanah air pada 1914, dan dua tahun kemudian bersama Haji Mas Mansur mendirikan Nahdlatul Wathan yang bertujuan untuk memperbaiki sistem pendidikan Islam.[36]

Kedua, yang mendukung pembaruan pendidikan Islam di Indonesia adalah faktor yang bersumber dari kondisi tanah air pada awal abad ke-20, yaitukondisi tanah air yang dikuasai oleh kaum penjajah Barat. Dalam bidang pendidikan, pemerintah kolonial Belanda melakukan kebijakan pendidikan diskriminatif. Lembaga pendidikan dikala itu dibagi atas tiga strata. Starata pertama adalah strata tertinggi yaitu sekolah untuk anak-anak Belanda seperti sekolah ELS, HBS dan seterusnya ke perguruan tinggi. Strata kedua adalah untuk anak-anak bumi putra yang orang tuanya memiliki kemampuan ekonomi dan mempunyai posisi di pemerintahan dapat disebut sebagai elite masyarakat Indonesia. Anak-anak mereka dimasukkan ke sekolah HIS, MULO, AMS selanjutnya ke perguruan tinggi. Strata terendah adalah anak-anak bumi putra, yaitu kelompok orang kebanyakan dan hanya

[36]*Ibid*., h. 33.

boleh mengecap pendidikan sekolah desa (3 tahun) atau sekolah kelas dua (5 tahun).[37]

Gerakan pembaruan (Reformis) muslim, yang menemukan momentum sejak awal abad ke 20, berpendapat bahwa diperlukan reformasi atau pembaruan sistem pendidikan Islam untuk mampu menjawab tantangan kala itu yakni kolonialisme dan ekspansi Kristen. Dalam konteks ini, muncullah dua bentuk kelembagaan pendidikan modern Islam.Pertama sekolah-sekolah umum model Belanda, tetapi diberi muatan pengajaran Islam.Kedua, madrasah-madrasah modern, yang secara terbatas mengadopsi substansi dan metodologi pendidikan modern Belanda.

Dalam bentuk pertama dapat dicontohkan Sekolah Adabiyah yang didirikan Abdullah Ahmad di Padang pada 1909. Pada bentuk kedua seperti Sekolah Diniyyah Zainuddin Labay al-Yunusi atau Sumatera Tawalib atau madrasah yang didirikan al-Jami'atul al-Khairiyyah, dan juga madrasah yang didirikan oleh al-Irsyad.[38]Zainuddin Labay adalah salah seorang kaum muda ulama dan murid Haji Rasul (nama yang selalu dipanggilkan untuk Abdul Karim Amrullah) yang mendirikan madrasah Diniyah pada 1915. Dia mencontoh sekolah Gubernemen sebagai model dari madrasah tingkat dasar yang didirikannya dan menerima anak perempuan sebagai murid di madrasahnya. Dia juga menggunakan sistem klasikal dan memperkenalkan kurikulum yang memuat pengetahuan umum seperti bahasa, matematika, sejarah, dan geografi, disamping pengetahuan keagamaan. Selanjutnya, Rahmah el-Yunisiah, adik Zainuddin Labay, mendirikan Madrasah Diniyah Putri sebagai sebuah institusi pendidikan Islam pertama di Indonesia yang khusus bagi wanita dan terus berlangsung sampai saat ini.[39]

Respons hampir sama juga diberikan pondok pesantren di Jawa. Dalam kaitan ini, Pondok pesantren Mambaul Ulum di Surakarta mengambil tempat paling depan dalam merespons ekspansi pendidikan

---

[37]*Ibid*., h. 31-32.

[38]AzyumardiAzra, *Pendidikan Islam Tradisi dan Modernisasi Menuju Millenium Baru* (Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 2000), h. 99.

[39]Asnil AidahRitonga (Ed.), *Pendidikan Islam dalam Buaian Arus Sejarah, Sebuah Anyaman Tulisan Mengiringi Pengukuhan Prof.Hasan Asari,MA sebagai Guru Besar Sejarah Pendidikan Islam pada Fakultas Tarbiyah IAIN Sumatera Utara* (Bandung: Citapustaka Media Perintis, 2008), h. 145.

Belanda dan pendidikan modern Islam. Pada tahun 1906, Pesantren Mambaul Ulum telah memasukkan mata pelajaran membaca, aljabar dan berhitung di dalam kurikulumnya. Pada tahun 1926 juga berdiri pondok pesantren modern Gontor.Selain memasukkan mata pelajaran umum, kurikulumnya juga mendorong para santrinya untuk mempelajari bahasa Inggris selain bahasa Arab dan melaksanakan sejumlah kegiatan ekstrakurikuler seperti olahraga dan kesenian. Bahkan, sejumlah pondok pesantren bergerak dan berubah lebih maju lagi dengan memperkenalkan semacam kegiatan atau latihan keterampilan dalam sistem pendidikan mereka.[40]

Dalam perkembangannya, terdapat kecenderungan kuat pondok pesantren melakukan konsolidasi organisasi kelembagaan khususnya pada aspek kepemimpinan dan manajemen. Secara tradisional, pada aspek kepemimpinan,kepemimpinan pondok pesantren dipegang oleh satu atau dua orang kiai yang biasanya merupakan pendiri pondok pesantren yang bersangkutan. Namun, dalam perkembangannya, karena kepemimpinan tunggal kiai tidak memadai lagi, perkembangan kelembagaan pondok pesantren terjadi terutama karena diversifikasi pendidikan yang diselenggarakannya (aspek manajemen), yang juga mencakup madrasah dan sekolah umum.Sebab itu, banyak pesantren kemudian mengembangkan kelembagaan yayasan, yang pada dasarnya merupakan kepemimpinan kolektif.[41]

Salah satu contoh adalah pondok pesantren Maskumambang di Gresik.Pondok pesantren Maskumambang di Gresik, yang didirikan pada tahun 1859, dipimpin oleh keturunan pendirinya, KH.Abdullah Jabbar. Namun, pada 1958, kepemimpinan pondok pesantren diserahkan kepada Yayasan Kebangkitan Ummat Islam. Dengan perubahan pola dan transisi kepemimpinan dan manajemen ini, kebanyakan pondok pesantren tidak lagi merosot atau lenyap karena meninggalnya sang kiai (pemimpin pondok pesantren tersebut). Ini merupakan salah satu faktor penting yang membuat pondok pesantren makin lebih mungkin untuk bertahan menghadapi perubahan dan tantangan zaman.[42]

---

[40]AzyumardiAzra,*Op.cit.,* h. 100.
[41]*Ibid*., h. 104.
[42]*Ibid*.

Selain aspek kepemimpinan dan manajemen, pembaruan dan perkembangan pondok pesantren juga dapat dilihat dari fungsionalisasi pondok pesantren. Pondok pesantren tidak lagi semata memainkan fungsi sebagai transmisi dan transfer ilmu-ilmu keagamaan (keislaman), pemeliharaan tradisi Islam dan reproduksi ulama, melainkan lebih jauh lagi berfungsi sebagai pusat penyuluhan kesehatan; pusat pengembangan teknologi tepat guna bagi masyarakat pedesaan; pusat usaha-usaha penyelamatan dan pelestarian lingkungan hidup; pusat pemberdayaan ekonomi masyarakat di sekitarnya. Dalam konteks terakhir, terlihat semakin banyak pondok pesantren yang terlibat dalam aktivitas-aktivitas *vocational* dan ekonomi seperti dalam usaha-usaha agro bisnis yang mencakup pertanian tanaman pangan, peternakan, perikanan, dan kehutanan; pengembangan industri rumah tangga atau industri kecil seperti konveksi, kerajinan tangan, pertokoan, dan koperasi.[43] Dengan demikian, dengan posisi dan kedudukannya yang khas, pondok pesantren kini telah berkembang tidak semata berorientasi pendidikan agama, melainkan juga menjadi alternatif pembangunan yang berpusat pada masyarakat (*people-centered development*) sekaligus sebagai pusat pengembangan pembangunan yang berorientasi pada nilai (*value-oriental development*). [44]

Bila diringkas, dalam menghadapi perkembangan, respons pondok pesantren terhadap perubahan-perubahan sosial-ekonomi yang berlangsung dalam masyarakat Indonesia sejak awal abad ke 20 mencakup beberapa hal.Pertama, pembaruan pada aspek substansi atau isi pendidikan pondok pesantren dengan memasukkan subyek-subyek umum dan *vocational*.Kedua, pembaruan metodologi seperti sistem klasikal, penjenjangan.Ketiga, pembaruan kelembagaan seperti kepemimpinan pondok pesantren, diversifikasi lembaga pendidikan. Keempat, pembaruan fungsi, yakni dari fungsi kependidikan dan juga mencakup fungsi sosial ekonomi.[45]

Dilihat dari cakupan pembaruan atau respons pondok pesantren tersebut, pondok pesantren dalam perkembangan bersifat dinamis, adaptif, emansipatif, dan responsif terhadap perkembangan dan kemajuan zaman. Namun, tidak semua pondok pesantren mengalami

[43]*Ibid*.
[44]*Ibid*., h. 105.
[45]*Ibid*,, h. 105.

atau melakukan perubahan yang sama. Sebab itu, dilihat dari proses transformasi, pondok pesantren dapat dibedakan menjadi tiga corak. Pertama, pondok pesantren tradisional; kedua, pondok pesantren transisional; dan ketiga pondok pesantren modern.[46]

Pondok pesantren dengan corak tradisional, meskipun tidak setradisional dulu, masih tetap mempertahankan nilai-nilai tradisionalnya dalam arti tidak mengalami transformasi yang berarti dalam sistem pendidikannya. Pondok pesantren dengan corak ini tidak begitu terpengaruh oleh perubahan dan perkembangan zaman. Ciri khas yang tetap dilestarikan dalam pesantren corak ini adalah materi pelajaran dan metodenya yang cenderung merujuk pada kitab-kitab klasik atau lazim disebut "kitab kuning".Sebagaimana disampaikan Haidar Putra Daulay bahwa corak lembaga pondok pesantren bentuk tradisional (salafi) ini tetap mempertahankan pengajaran-pengajaran kitab Islam klasik sebagai inti pendidikan di pondok pesantren.[47]Demikian pula, motivasi para santri yang lebih kepada *tafaqquh fi al din*.

Dalam sistem pengajarannya, pondok pesantren dengan corak tradisional ini tidak menyisipkan sama sekali pendidikan umum atau tidak keluar dari jalur mazhab tertentu. Dengan kata lain, sistem madrasah diterapkan untuk memudahkan sistem sorogan yang dipakai dalam lembaga-lembaga pengajian bentuk lama, tanpa mengenalkan pengajaran pengetahuan umum. Para santri mereka biasanya mengkaji kitab secara kontinu dari awal sampai tamat, di bawah bimbingan guru atau kiai. Metodenya cenderung sangat monoton, dengan fasilitas yang sangat sederhana. Aktivitas spiritual atau sufistiknya masih menonjol. Tidak ada inovasi yang fenomenal dalam corak pondok pesantren ini. Umumnya, pesantren ini masih eksis di daerah-daerah pedalaman. Masih cukup besar jumlah pondok pesantren yang mengikuti tipe ini, yaitu pondok pesantren Lirboyo dan Ploso di Kediri, pondok pesantren Maslakul Huda di Pati, dan pondok pesantren Tremas di Pacitan.[48]

Pondok pesantren dengan corak transisional dapat ditandai pada porsi adaptasinya pada nilai-nilai baru. Pondok pesantren dengan corak ini sudah mulai mengadopsi sistem pendidikan modern, tetapi

[46]AbudinNata (Ed.),*Op.cit.*, h.123-126.
[47]Haidar PutraDaulay, Op.cit.,h. 74-76.
[48]ZamakhsyariDhofier, *Op.cit*., h.41-42.

tidak sepenuhnya.Prinsip selektivitas, untuk menjaga nilai tradisional, masih terpelihara. Nilai-nilai positif dari sistem pendidikan modern diambil sebagai pelengkap atau pendukung sistem tradisional.Misalnya, metode pengajaran dan beberapa rujukan tambahan sebagai penunjang kitab-kitab klasik, yang dianggap dapat menambah wawasan para santri.Manajemen dan administrasi sudah mulai ditata secara modern meskipun sistem tradisionalnya masih dipertahankan. Dalam suksesi pimpinan masih berporos pada keturunan. Wewenang dan kebijakan pendidikan tetap dipegang oleh seorang figur yang karismatik.

Pondok pesantren dengan corak transisional ini dapat dikatakan telah mengalami sedikit perubahan dan pergeseran nilai. Namun, nilai-nilai lama masih menjadi tolok ukur dalam setiap kebijakan. Berbeda dengan corak tradisional yang para santrinya *submissive* kepada kiai, pada pondok pesantren corak transisional ini memberikan kebebasan menyatakan pendapat kepada santrinya. Dari segi kelembagaan dan organisasi, pondok pesantren corak ini sudah ada semacam yayasan di mana pondok pesantren mulai dikelola dan diatur oleh sebuah badan atau kepengurusan yang dibentuk dengan kesepakatan bersama. Biaya pendidikan sudah mulai dipungut, berbeda dengan sistem tradisional yang hampir sama sekali tidak memungut biaya dari para santri walaupun jumlah yang relatif kecil. Keterampilan-keterampilan tertentu mulai diajarkan. Alumni pondok pesantren corak ini cenderung melanjutkan pendidikannya ke sekolah atau perguruan tinggi formal. Pondok pesantren corak transisional terdapat di daerah-daerah urban atau di sekitarnya.

Pondok pesantren corak ketiga atau pondok pesantren modern adalah pondok pesantren yang telah mengalami transformasi yang sangat signifikan baik dari sisi sistem pendidikannya maupun unsur-unsur kelembagaannya. Materi pelajaran dan metodenya sepenuhnya menganut sistem modern. Pondok pesantren sudah diatur atau dikelola dengan manajemen dan administrasi yang teratur rapi. Pendidikan secara klasikal sudah diterapkan dan keterampilan atau keahlianpun dijadikan sebagai pokok kajian. Pengembangan minat dan bakat sangat diperhatikan sehingga para santri dapat menyalurkan bakat dan hobinya secara proporsional.Sistem pengajaran dilaksanakan dengan porsi sama antara pendidikan agama dengan pendidikan umum. Penguasaan bahasa

asing (bahasa Arab dan bahasa Inggris) terutama percakapan sangat ditekankan.

Sesuai dengan tuntutan organisasi dan penggunaan metode pendidikan modern, pondok pesantren modern berkembang mirip kampus yang memiliki pendidikan yang khusus. Pondok pesantren yang besar mengelola Taman Kanak-Kanak, Sekolah Dasar, Sekolah Lanjutan Pertama, Sekolah Lanjutan Atas, Perguruan Tinggi, dan Kursus Kejuruan. Komponen-komponen ini merupakan bagian dari pondok pesantren, tetapi tetap berdiri sendiri dan merupakan unit pendidikan formal yang sistem pendidikannya disesuaikan dengan sekolah negeri. Pondok pesantren corak ini biasanya terdapat di kota-kota besar.

Pondok pesantren modern (khalafi) ini berkembang sangat pesat pada saat sekarang ini. Dikatakan modern dapat dilihat dari tiga dimensi sebagaimana tampak pada penjelasan sebelumnya, yaitu pertama, mata pelajaran yang seimbang antara ilmu-ilmu agama dengan ilmu-ilmu umum; kedua, metode pengajaran telah bervariasi, tidak lagi menggunakan metode sorogan, wetonan, dan hafalan, dan ketiga, dikelola berdasarkan prinsip-prinsip manajemen pendidikan.[49] Pondok pesantren modern Gontor tidak lagi mengajarkan kitab-kitab Islam klasik, Tebuireng dan Rejoso di Jombang telah membuka SMP, SMA dan universitas, dan sementara itu tetap mempertahankan pengajaran kitab-kitab Islam klasik.[50]

Perkembangan pondok pesantren ini sangat menarik untuk diamati. Perubahan pondok pesantren dari yang bercorak tradisional hingga modern sangat dipengaruhi oleh tuntutan dan perkembangan zaman. Jika pada masa dahulu, pondok pesantren hanya bertujuan untuk memperoleh ilmu-ilmu keagamaan, untuk saat ini pondok pesantren harus mampu bersaing secara sehat dengan berbagai lembaga pendidikan yang ada di Indonesia, dengan tidak menghilangkan jati dirinya sebagai pondok pesantren. Sebagai bagian dari sistem pendidikan nasional, pondok pesantren memiliki kekhasan, terutama dalam fungsinya sebagai institusi pendidikan, di samping sebagai lembaga dakwah, bimbingan kemasyarakatan, dan bahkan perjuangan.

[49]Haidar PutraDaulay,*Loc. cit*.
[50]ZamakhsyariDhofier, *Loc. cit*.

F. Penutup

Pondok pesantren adalah lembaga pendidikan Islam. Ia menjadi tempat mengajar ajaran Islam di mana ada pengajar (kiai/pimpinan pesantren), siswa (santri), metode hingga bahan pelajaran. Dalam penyelenggaraannya, pondok pesantren berbentuk asrama tempat di mana para santri tinggal. Keberadaan pondok atau asrama, masjid, kitab kuning, santri, dan kiai menjadi unsur penting dalam keberadaan dan keberlangsungan pesantren. Sebagai lembaga pendidikan Islam, pondok pesantren menekankan pentingnya moral agama Islam sebagai pedoman hidup bermasyarakat sehari-hari. Pondok pesantren memilki sejarah yang panjang. Kemunculannya menimbulkan perdebatan di kalangan para ahli. Ada yang berpandangan, pondok pesantren merupakan akulturasi kebudayaan lokal Indonesia Pra Islam dengan Islam, ada yang berpandangan berseberangan yakni pondok pesantren merupakan lembaga pendidikan yang murni dari Islam. Kini, sebagai lembaga pendidikan Islam, keberadaan dan pertumbuhan pondok pesantren terus bermunculan, tak hanya di kawasan rural, tapi juga merambah kawasan urban. Pola dan bentuk pondok pesantren yang satu dengan lain tak selalu sama. Ada yang masih mempertahankan pola dan bentuk tradisional, tak sedikit pula yang menyesuaikan dengan perubahan dan berkembang menjadi pondok pesantren modern.

BAGIAN II

KONSEP SISTEM PENDIDIKAN, MANAJEMEN DAN KEPEMIMPI-NAN PONDOK PESANTREN

BAB 2

SISTEM PENDIDIKAN PONDOK PESANTREN

A. Pengantar

Pada bab sebelumnya sudah dibahas tentang pengertian, sejarah, perkembangan dan unsur-unsur pesantren. Bab ini akan berfokus membicarakan perkembangan sistem pondok pesantren. Pokok-pokok pembahasan yang akan disajikan mulai dari pengertian sistem pendidikan, karakteristik pendidikan pondok pesantren, pola-pola pendidikan pondok pesantren dan perkembangan sistem pendidikan pondok pesantren.

B. Pengertian Sistem Pendidikan Pondok Pesantren

Istilah sistem berasal dari bahasa Yunani "*systema*", yang berarti sehimpunan bagian atau komponen yang saling berhubungan secara teratur dan merupakan satu keseluruhan (*a whole*).[1] Istilah komponen dapat menunjuk pada tiga hal: (1) bagian-bagian fisik, misalnya sayap, mesin, dan ekor pesawat terbang; (2) langkah-langkah administrasi, misalnya perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengontrolan; dan (3) subsistem yang kedudukannya lebih rendah dan lebih kecil.

[1]M.TatangAmirin, *Pokok-Pokok Teori Sistem* (Jakarta : Rajawali Pers, 1996), h. 42.

Komponen atau subsistem sesuatu sistem biasanya terdiri lagi dari berbagai subsistem yang lebih kecil, begitu seterusnya. Suatu sistem dapat merupakan subsistem dari sistem yang lebih besar atau lebih luas. Bagian-bagian atau komponen yang saling berhubungan itu berada didalam suatu lingkungan yang sedikit banyak bersifat rumit dan komponen-komponen tersebut melakukan kegiatan yang mempunyai pola yang teratur, tidak sembarangan.Dengan kata lain, sistem adalah benda atau peristiwa (kejadian) yang terorganisir, yang terdiri atas bagian-bagian (komponen-komponen) yang lebih kecil dan seluruh bagian (komponen) tersebut secara bersamaan berfungsi untuk mencapai tujuan tertentu.

Sesuatu dapat dikatakan sebagai suatu sistem apabila mengandung empat kriteria.

1. Dapat dibagi menjadi bagian-bagian yang lebih kecil.
2. Setiap bagian itu mempunyai fungsi sendiri-sendiri.
3. Seluruh bagian itu melakukan fungsinya secara bersama-sama.
4. Fungsi bersama yang dilakukannya itu mempunyai suatu tujuan tertentu.[2]

Dari uraian di atas, kata sistem dapat dimengerti sebagai suatu kesatuan dari beberapa komponen dimana fungsi komponen itu tidak terpisah satu sama lain, melainkan saling berinteraksi, berinterrelasi dan berintegrasi untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Karena setiap sistem pasti mempunyai tujuan, semua kegiatan menuju tercapainya tujuan tersebut.

Dalam konteks pondok pesantren sebagai suatu sistem, maka pondok pesantren merupakan satu kesatuan yang utuh, dengan bagian-bagiannya yang berinteraksi satu sama lain. Sebagai sistem lembaga pendidikan, pondok pesantren dapat diartikan sebagai satu kesatuan yang utuh yang di dalamnya terdiri dari 'komponen-komponen' yang saling terkait. Keterkaitan komponen tersebut untuk mendukung proses kerjanya pondok pesantren sebagai sistem guna mencapai tujuannya.

[2] *Ibid.*

C. Karakteristik Pendidikan Pondok Pesantren

Karakteristik pendidikan pada pondok pesantren dapat dilihat melalui keseluruhan sistem pendidikannya. Sistem pendidikan pondok pesantren meliputi materi pelajaran dan metode pengajaran, prinsip-prinsip pendidikan, sarana dan tujuan pendidikan pesantren, kehidupan kiai dan santri serta hubungan keduanya.

1. Materi Pelajaran dan Metode Pengajaran

Sebagai lembaga pendidikan Islam, pesantren pada dasarnyamengajarkan agama dan sumber kajian atau mata pelajarannya ialah kitab-kitab dalam bahasa Arab. Pelajaran yang dikaji di pesantren adalah Al-Quran dengan tajwidnya dan tafsirnya, aqa'id dan ilmu kalam, fikih dan ushul fiqih, hadis dengan musthalah hadis, bahasa Arab dengan ilmu alatnya seperti nahwu, sharaf, bayan, ma'ani, badi' dan 'arudh, tarikh, mantiq, dan tasawuf. Kitab yang dikaji di pesantren umumnya kitab-kitab yang ditulis dalam abad pertengahan yaitu antara abad ke-12 sampai dengan abad ke-15 atau lazim disebut "kitab kuning".[3]

Metodepengajaran yang lazim digunakan adalah wetonan, sorogan, dan hafalan. Metode wetonan adalah metode kuliah (belajar) dimana para santri mengikuti pelajaran dengan duduk di sekeliling kiai yang menerangkan pelajaran. Santri menyimak kitab masing-masing dan mencatat jika perlu. Istilah weton berasal dari kata waktu (Jawa) karena pengajian tersebut diberikan kepada waktu-waktu tertentu, yaitu sebelum atau sesudah melakukan salat fardhu (lima waktu). Di Jawa Barat, metode ini disebut bandongan, sedangkan di Sumatera disebut dengan halaqah. Sistem ini terkenal juga dengan sebutan halagah, yaitu belajar secara kelompok (*group*) yang diikuti oleh seluruh santri. Biasanya,kiai menggunakan bahasa daerah setempat dan langsung menerjemahkannya secara kalimat demi kalimat dari kitab yang dipelajarinya.

Metode sorogan adalah suatu metode di mana santri menghadap guru atau kiai seorang demi seorang dengan membawa kitab yang akan dipelajarinya. Kiai membaca dan menerjemahkannya kalimat demi kalimat, kemudian menerangkan maksudnya.Santri menyimak bacaan

[3]Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren* (Jakarta: INIS, 1994), h.59.

kiai dan mengulanginya sampai memahaminya, lalu kiai mengesahkan jika santri sudah benar-benar mengerti dengan memberikan catatan pada kitabnya untuk mensahkan bahwa ilmu itu telah diberikan oleh kiai kepadanya.[4]

Metode hafalan yaitu suatu metode di mana santri menghafal teks atau kalimat tertentu dari suatu kitab yang dipelajarinya. Biasanya, cara menghafal ini diajarkan dalam bentuk syair atau nazham. Dengan cara ini memudahkan santri untuk menghafal, baik ketika sedang belajar maupun disaat berada di luar jam belajar. Hafalan tidak terbatas pada ayat-ayat Al-Quran dan hadis, tetapi juga isi atau kitab teks tertentu.

2. Jenjang Pendidikan

Jenjang pendidikan dalam pesantren tidak dibatasi seperti dalam lembaga-lembaga pendidikan yang memakai sistem klasikal. Umumnya, kenaikan tingkat seorang santri ditandai dengan tamat dan bergantinya kitab yang dipelajarinya. Apabila santri telah menguasai satu kitab atau beberapa kitab dan telah lulus *imtihan* (ujian) yang diuji oleh kiainya, ia berpindah ke kitab lainnya. Jadi, jenjang pendidikan tidak ditandai dengan naiknya kelas, tetapi pada penguasaan kitab-kitab yang telah ditetapkan dari kitab paling rendah sampai paling tinggi.[5]

Diantara para santri ada yang mendalami secara khusus *salah fan* (cabang ilmu), misalnya ilmu hadis atau tafsir. Di Jawa, misalnya seorang santri untuk memperoleh spesialisasi, selain mendatangi seorang kiai juga harus memilih pesantren tertentu karena setiap pesantren memiliki keunikan; dan dengan begitu menjadi karakteristiknya.[6]

3. Fungsi Pesantren

Pesantren tidak hanya berfungsi sebagai lembaga pendidikan, tetapi juga sebagai lembaga sosial dan penyiaran agama.[7] Azyumardi Azra menyatakan bahwa ada tiga fungsi pesantren tradisional. Pertama,

---

[4]Abuddin Nata (Ed.),*Op.cit*., h.108.

[5]Kafrawi, *Pembaharuan Sistem Pendidikan Pondok Pesantren Sebagai Usaha Peningkatan Prestasi Kerja dan Pembinaan Kesatuan Bangsa* (Jakarta: Cemara Indah, 1978), h. 20.

[6]*Ibid*.,h. 20-21.

[7]Mastuhu, *Op.cit*. h. 59.

transmisi dan transfer ilmu-ilmu Islam. Kedua, pemeliharaan tradisi Islam.Ketiga, reproduksi ulama.[8]

Sebagai lembaga pendidikan, pesantren menyelenggarakan pendidikan formal (madrasah, sekolah umum, dan perguruan tinggi) dan pendidikan non formal yang secara khusus mengajarkan agama yang sangat kuat dipengaruhi oleh pikiran-pikiran ulama fikih, hadits, tafsir, tauhid dan tasawuf. Sebagai lembaga sosial, pesantren menampung anak-anak dari segala lapisan masyarakat muslim, tanpa membedakan tingkat sosial ekonomi mereka. Setiap hari menerima tamu yang datang dari masyarakat umum baik dari masyarakat sekitar maupun dari masyarakat jauh. Mereka yang datang bertamu mempunyai motif yang berbeda-beda.Ada yang ingin bersilaturahmi, berkonsultasi, meminta nasihat, memohon doa, berobat, hingga meminta jimat untuk penangkal gangguan dalam kehidupan sehari-hari.

Sebagai lembaga penyiaran agama Islam, masjid pesantren juga berfungsi sebagai masjid umum, yakni sebagai tempat belajar agama dan ibadah bagi para jamaah. Masjid pesantren sering dipakai untuk Majelis Taklim (pengajian), diskusi-diskusi keagamaan, dan sebagainya. Selain itu, kiai dan santri-santri senior, disamping mengajar, juga berdakwah baik di dalam kota maupun di luarnya, bahkan sampai ke daerah-daerah pedalaman.[9]

Pesantren memiliki tingkat integritas yang tinggi dengan masyarakat sekitarnya dan menjadi rujukan moral bagi kehidupan masyarakat umum. Masyarakat umum memandang pesantren sebagai komunitas khusus yang ideal, terutama dalam bidang kehidupan moral keagamaan. Karakteristik pesantren dilihat dari segi fungsinya memang sangat berperan di tengah-tengah masyarakat, menjadikannya semakin eksis dan dapat diterima oleh semua kalangan.

4. Prinsip-Prinsip Pendidikan Pesantren

Pesantren memiliki prinsip-prinsip khusus dalam melaksanakan pendidikannya. Setidaknya, ada dua belas prinsip yang dipegang teguh pesantren: (1) *theocentrict,* (2) sukarela dalam pengabdian, (3) kearifan,

[8]Azyumardi Azra, *Pesantren Kontinuitas dan Perubahan* dalam Nurcholish Madjid *Bilik-Bilik Pesantren: Sebuah Potret Perjalanan,* (Jakarta: Paramadina, 1997), h. xxi.

[9]Mastuhu,*Op.cit*., h. 60.

(4) kesederhanaan, (5) kolektivitas, (6) mengatur kegiatan bersama, (7) kebebasan terpimpin, (8) kemandirian, (9) pesantren adalah tempat mencari ilmu dan mengabdi, (10) mengamalkan ajaran agama, (11) belajar di pesantren bukan untuk mencari ijazah, (12) restu kiai artinya semua perbuatan yang dilakukan oleh semua warga pesantren sangat bergantung pada kerelaan dan doa dari kiai.[10]

Prinsip-prinsip tersebut merupakan nilai-nilai kebenaran universal dan pada dasarnya sama dengan nilai-nilai luhur kehidupan masyarakat pada umumnya. Dengan nilai-nilai itu, di pesantren senantiasa tercipta ketenteraman, kenyamanan, dan keharmonisan.

Prinsip-prinsip tersebut semakin memperjelas karakteristik pesantren dilihat dari fungsinya. Sebagaimana telah disampaikan, dalam kehidupan sosial, ia menjadi rujukan moral bagi masyarakat sekitar. Kiai sebagai figur yang dihormati tidak saja karena kedalaman dan keluasan ilmunya, tetapi juga karena kepribadian dan akhlaknya.Disamping itu, prinsip keikhlasan dan kesetiaan santri kepada kiaidan lembaganya serta kehidupan asketisme (sufistik) di lingkungan pesantren semakin mempertegas identitasnya di tengah kehidupan masyarakat banyak. Semua ini mencirikan pesantren sebagai wahana pembinaan moral yang andal, selain penggemblengan intelektual dan kultur islamis.

5. Sarana dan Tujuan Pesantren

Dalam bidang sarana, pesantren tradisional terkenal dengan ciri khas kesederhanaannya. Sejak dulu, lingkungan pesantren sangat sederhana. Tentu saja, kesederhanaan secara fisik kini sudah berubah total. Banyak pesantren tradisional yang memiliki gedung yang megah. Namun, kesederhanaan dapat dilihat pada sikap dan perilakukiai dan santri serta sikap mereka dalam kehidupan sehari-hari. Sarana belajar misalnya masih tetap dipertahankan seperti sediakala dengan duduk di atas lantai dan di tempat terbuka di manakiai menyampaikan pelajarannya. Demikian juga tempat kediaman kiai tidak begitu mewah, tentu saja ada pengecualian. Begitu pula, tempat kediaman santri yang sangat sederhana dengan bahan yang terbuat dari kayu dengan fasilitas seadanya.

[10]*Ibid*., h. 62-66.

Mengenai tujuan pesantren, sampai kini belum ada rumusan yang definitif. Antara satu pesantren dengan pesantren lain terdapat perbedaan dalam tujuan meskipun semangatnya sama, yaitu untuk meraih kebahagiaan dunia akhirat serta meningkatkan ibadah kepada Allah swt. Menurut Mastuhu, tujuan pesantren adalah menciptakan dan mengembangkan kepribadian muslim, yaitu kepribadian yang beriman dan bertakwa kepada Allah swt, berakhlak mulia, bermanfaat bagi masyarakat dengan jalan menjadi kawula atau abdi masyarakat, yaitu menjadi pelayan masyarakat sebagaimana kepribadian Nabi Muhammad saw, mampu berdiri sendiri, bebas dan teguh dalam kepribadian, menyebarkan agama atau menegakkan Islam dan kejayaan umat Islam di tengah-tengah masyarakat, dan mencintai ilmu.[11]

Rumusan di atas menggambarkan bahwa pembinaan akhlak dan kepribadian serta semangat pengabdian menjadi target utama yang ingin dicapai pesantren. Oleh karena itu, pimpinan pesantren memandang bahwa kunci sukses dalam hidup bersama adalah moral agama, yaitu perilaku keagamaan. Semua aktivitas sehari-hari difokuskan pada pencarian nilai-nilai ilahiah.

6. Kehidupan Kiai dan Santri

Menurut Zamakhsyari Dhofier, baik pesantren salafi maupun khalafi, kecuali Pondok Gontor, tetap mempertahankan unsur-unsur tradisional seperti pondok, masjid, pengajaran kitab-kitab klasik, santri dan kiai.[12]

Corak kehidupan pesantren dapat dilihat juga dari struktur pengajaran yang diberikan. Dari sistematika pengajaran dijumpai jenjang pendidikan yang berulang-ulang dari tingkat ke tingkat seakan-akan tanpa akhir. Persoalan yang diajarkan seringkali pembahasan serupa yang diulang-ulang selama jangka waktu bertahun-tahun walaupun buku teks yang dipakai berbeda-beda. Biasanya, dimulai dengan kitab kecil, berpindah ke kitab sedang sampai kitab yang besar. Masing-masing kitab dipelajari selama bertahun-tahun, bahkan pengajaran di pesantren tidak mengenal kata selesai atau tamat. Demikian juga untuk kenaikan tingkat santri biasanya memilih kitab yang sebenarnya sudah dipelajarinya bertahun-tahun. Persoalan kenaikan tingkat bukan suatu

[11] *Ibid.,* h.55-56.
[12] ZamakhsyariDhofier,*Op.cit.,*h.41-42.

yang harus dijalani, yang dipentingkan adalah kedalaman dan keluasan ilmu dengan menguasai kitab-kitab yang ditetapkan.[13]

Berdasarkan pembahasan tentang karakteristik pendidikan di pesantren dapat diketahui bahwa sistem pendidikan di pesantren tidak sama dengan sistem pendidikan pada umumnya.Pondok pesantren memiliki karakteristik khusus dan unik yang tidak sama dengan lembaga pendidikan Islam lainnya. Salah satu ciri paling unik adalah adanya hubungan yang harmonis antara santri dengan kiai yang tidak sebatas pada hubungannya secara formal dalam kegiatan pembelajaran.

D. Pola-Pola Pondok Pesantren

Berdasarkan banyaknya jumlah pondok pesantren di Indonesia, pondok pesantren dapat dibedakan dalam dua pola.Pertama berdasarkan bangunan fisik dan kedua berdasarkan kurikulum.[14]

Berdasarkan bangunan fisik, pondok pesantren dapat dipolakan menjadi lima pola sebagai berikut.

1. Pola I: pesantren terdiri hanya masjid dan rumah kiai. Pesantren ini masih bersifat sederhana di manakiai menggunakan masjid atau rumahnya sendiri untuk tempat mengajar. Dalam pola ini, santri hanya datang dari daerah pesantren itu sendiri, tetapi mereka telah mempelajari ilmu agama secara kontinu dan sistematis. Metode pengajaran menggunakan wetonan dan sorogan.
2. Pola II: pondok pesantren terdiri dari masjid, rumah kiai, dan pondok. Dalam pola ini, pondok pesantren telah memiliki pondok atau asrama yang disediakan bagi para santri yang datang dari daerah. Metode pengajaran menggunakan wetonan dan sorogan.
3. Pola III: pondok pesantren terdiri dari masjid, rumah kiai, pondok, dan madrasah. Pesantren dalam pola ini telah memakai sistem klasikal di mana santri yang mondok mendapat pendidikan di madrasah. Adakalanya murid madrasah datang dari daerah sekitar pesantren itu sendiri. Di samping sistem klasikal, pengajaran sistem wetonan juga dilakukan oleh kiai.

---

[13]Abdurrahman Wahid, *Pesantren sebagai subkultur* dalam Dawam M. Raharjo, *Pesantren dan Pembaharuan* (Jakarta: LP3ES, 1974), h. 45.

[14]Haidar PutraDaulay, *Sejarah Pertumbuhan dan Pembaruan Pendidikan Islam di Indonesia* (Jakarta: kencana, 2007), h. 65-68.

4. Pola IV: pondok pesantren terdiri dari masjid, rumah kiai, pondok, madrasah, dan tempat keterampilan. Dalam pola ini, di samping memiliki madrasah, juga memiliki tempat-tempat keterampilan. Misalnya, peternakan, pertanian, kerajinan rakyat, dan toko koperasi.
5. Pola V: Pondok pesantren terdiri dari masjid, rumah kiai, pondok, madrasah, tempat keterampilan, universitas, gedung pertemuan, tempat olahraga, dan sekolah umum. Dalam pola ini, pesantren sudah berkembang dan bisa digolongkan pesantren mandiri. Pesantren seperti ini telah memiliki perpustakaan, dapur umum, ruang makan, kantor administrasi, toko, rumah penginapan tamu, ruang *operation room*, dan sebagainya. Di samping itu, pesantren ini mengelola SMP,SMA, dan kejuruan lainnya.

Berdasarkan kurikulumnya, pondok pesantren dapat dipolakan menjadi lima pola sebagai berikut.

1. Pola I: materi pelajaran yang dikemukakan adalah mata pelajaran agama yang bersumber dari kitab-kitab klasik. Metode penyampaiannya adalah wetonan dan sorogan, tidak memakai sistem klasikal. Santri dinilai dan diukur berdasarkan kitab yang mereka baca. Mata pelajaran umum tidak diajarkan, tidak mementingkan ijazah sebagai alat untuk mencari kerja. Yang paling dipentingkan adalah pendalaman ilmu-ilmu agama melalui kitab-kitab klasik.
2. Pola II: pola ini hampir sama dengan pola I, hanya saja pada pola II proses belajar mengajar dilaksanakan secara klasikal dan non-klasikal, juga dididik keterampilan dan pendidikan berorganisasi. Pada tingkat tertentu diberikan sedikit pengetahuan umum. Santri dibagi dalam jenjang pendidikan mulai dari tingkat Ibtidaiyah, Ttsanawiyah, Aliyah. Metode pengajaran wetonan, sorogan, hafalan, dan musyawarah.
3. Pola III: pada pola ini, materi pelajaran telah dilengkapi dengan mata pelajaran umum, ditambah pula dengan memberikan aneka macam pendidikan lainnya seperti keterampilan, kepramukaan, olahraga, kesenian dan pendidikan berorganisasi, dan sebagian telah melaksanakan program pengembangan masyarakat.

4. Pola IV: pola ini menitikberatkan pelajaran keterampilan selain pelajaran agama. Keterampilan ditujukan untuk bekal kehidupan bagi seorang santri setelah tamat dari pesantren. Keterampilan yang diajarkan adalah pertanian, pertukangan, dan peternakan.
5. Pola V: pada pola ini, materi yang diajarkan di pondok pesantren adalah sebagai berikut:
    a. Pengajaran kitab-kitab klasik.
    b. Mata pelajaran umum selain mata pelajaran agama. Jadi di pondok pesantren ini diadakan pendidikan model madrasah. Kurikulum madrasah pondok dapat dibagi kepada dua bagian, yakni kurikulum yang dibuat oleh pondok pesantren sendiri dan kurikulum pemerintah dengan memodifikasi materi pelajaran agama.
    c. Berbagai bentuk kegiatan keterampilan.
    d. Materi pelajaran umum di mana seluruhnya berpedoman kepada Kurikulum Departemen Pendidikan Nasional. Jadi pondok pesantren ini dilengkapi dengan sekolah umum. Sekolah umum yang ada di pondok pesantren berupa materi pelajaran umum, sedangkan materi pelajaran agama disusun oleh pondok pesantren sendiri. Di luar kurikulum pendidikan agama yang diajarkan sekolah, pada waktu-waktu yang sudah terjadwal , santri menerima pendidikan agama Islam lewat membaca kitab-kitab klasik.
    e. Pada beberapa pondok pesantren yang tergolong pondok pesantren besar telah membuka universitas atau perguruan tinggi dan menyesuaikan materi ajar sesuai tingkat pendidikan universitas.[15]

Dari pola pondok pesantren yang dijelaskan di atas dapat diketahui bentuk pondok pesantren. Pertama,pondok pesantren dalam bentuksebagai lembaga pendidikan dan pengajaran agama Islam di manadalam bentuk pertama ini umumnya pendidikan dan pengajaran diberikan dengan cara non-klasikal(sistem bandongan dan sorogan) di mana seorang kiai mengajar santri-santri berdasarkan kitab-kitab yang ditulis dalam bahasa Arab oleh ulama-ulama besar sejak abad

[15]*Ibid*.

pertengahan dan para santri biasanya tinggal dalam pondok/asrama dalam lingkungan pesantren tersebut.

Kedua,pondokpesantren dalam bentuk lembaga pendidikan dan pengajaran agama Islam yang pada dasarnya sama dengan pondok pesantren yang disampaikan dalam pengertian pertama, tetapi para santrinya tidak disediakan pondokan di kompleks pesantren, tetapi tinggal tersebar di seluruh penjuru desa sekeliling pondok pesantren tersebut (*santrikalong)* di mana cara dan metode pendidikan dan pengajaran agama Islam diberikan dengan sistem *wetonan,* para santri berduyun-duyun pada waktu-waktu tertentu (umpama tiap hari Jumat, Ahad, Selasa atau tiap-tiap waktu salat).

Ketiga, pondok pesantren dalam bentuk gabungan antara sistem pondok dan pesantren yang memberikan pendidikan dan pengajaran agama Islam dengan sistem bandongan, sorogan atau wetonan dengan disediakan pondokan untuk para santri yang berasal dari jauh dan juga menerima santri kalong, yang dalam istilah pendidikan modern memenuhi kriteria pendidikan nonformal serta menyelenggarakan juga pendidikan formal berbentuk madrasah dan bahkan sekolah umum dalam berbagai bentuk tingkatan dan aneka kejuruan sesuai dengan kebutuhan masyarakat masing-masing.[16]

Pada bentuk terakhir ini, pondok pesantren merupakan lembaga pendidikan yang telah berkembang dan bisa dikatakan sebagai pondok pesantren modern. Sebagaimana dikatakan oleh Zamakhsyari Dhofier, pondok pesantren modern (khalafi) telah memasukkan pelajaran-pelajaran umum atau membuka tipe sekolah umum di lingkungan pondok pesantren, dan digambarkan dengan istilah "pengajian membaca Al-Quran, pengajian kitab, pondok pesantren tingkat dasar, tingkat menengah, dan pesantren tingkat tinggi.[17]

E. Perkembangan Sistem Pendidikan Pondok Pesantren

Apabila pondok pesantren dikaji berdasarkan pengkajian sistemik, pondok pesantren merupakan satu kesatuan yang utuh yang di dalamnya terdapat beberapa subsistem yang saling berinteraksi dalam seluruh

[16]MarwanSaridjo, dkk., *Sejarah Pondok Persantren di Indonesia* (Jakarta: Dharma Bhakti, 1982), h. 9-10.

[17]ZamakhsyariDhofier,*Op.cit.,* h.41.

kegiatan pendidikan di pondok pesantren, yaitu sistem pendidikan pondok pesantren dalam bentuk infrastruktur dan suprastruktur. Infrastruktur meliputi perangkat lunak yaitu kurikulum, metode pembelajaran, dan perangkat keras seperti bangunan pondok, masjid, sarana dan prasarana belajar (laboratorium, komputer, perpustakaan dan tempat praktikum lainnya). Adapun suprastruktur pondok pesantren meliputi yayasan, kiai, santri, ustaz, pengasuh dan para pembantu kiai atau ustaz.[18]

Perkembangan sistem pendidikan pondok pesantren dapat dijelaskan sebagai berikut. Pada mulanya, ditinjau dari segi materi pelajarannyapondok pesantren mengajarkan mata pelajaran agama semata-mata dengan bertitik tolak pada kitab-kitab klasik(kitab-kitab kuning). Tinggi rendahnya ilmu seseorang diukur dari kitab yang dipelajarinya. Adapun dari segi metodenya, metode pembelajaran yang digunakan umumya adalah sorogan dan wetonan. Sorogan sebagaimana sudah disampaikan di bagian sebelumnya yakni metode pembelajaran di mana santri membaca kitab di hadapan kiai dan kiai mendengarkannya untuk diperbaiki apabila salah. Adapun dalam metode wetonan, metode pembelajaran di mana kiai membaca kitab di hadapan santri, dan santri memberi catatan, baik mengenai arti maupun harakahnya.[19]

Sistem pembelajaran pada pondok pesantren pada tahap awal ini adalah nonklasikal. Santri tidak dibagi tingkatannya atas dasar kelas. Karena itu, dahulutidak dikenal adanya kenaikan-kenaikan kelas setiap tahunnya. Para santri boleh saja duduk dalam satu ruangan yang sama, tetapi mereka membaca kita berbeda. Tinggi rendahnya ilmu diukur dari jenis kitab yang mereka baca.Manajemen pendidikannya juga belum dikenal seperti sekarang ini dan juga tidak mementingkan adanya sertifikat. Santri menetap di pesantren, dan tidak ada batas tahun tertentu: bisa setahun atau dua tahun, tetapi bisa juga hanya beberapa bulan atau bahkan belasan tahun.[20]

Para santri juga lazim berpindah-pindah tempat. Setelah menyelesaikan pendidikannya di sebuah pondok pesantren, santri

---

[18]M. Arifin, *Kapita Selekta Pendidikan Islam dan Umum* (Jakarta: Bina Aksara, 1995), h. 257.

[19]HaidarPutra Daulay, *Pemberdayaan Pendidikan Islam di Indonesia* (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), h. 125.

[20]*Ibid*.

pindah ke pondok pesantren lainnya dan begitu seterusnya. Biasanya, perpindahan dari suatu pondok pesantren ke pondok pesantren lainnya dilakukan untuk menuntut ilmu yang lebih spesifik yang dimiliki oleh kiai di tempat tersebut. Misalnya, keahlian bahasa Arab, hadits, tafsir, dan tasawuf.[21]

Seiring perkembangan, pondok pesantren dalam sistem pendidikannya a mulai mengembangkan diri dengan jenis dan corak pendidikannya dan berbeda dengan pondok pesantren dahulu kecuali pondok-pondok pesantren tradisional (salafi) yang masih mempertahankan utuh model atau tradisi lama.Kurikulum pondok pesantren "salaf" yang statusnya sebagai lembaga pendidikan non-formal misalnya hanya mempelajari kitab-kitab klasik yang meliputi Tauhid, Tafsir, Hadits, Fiqh, Ushul Fiqh, Tasawwuf, Bahasa Arab (Nahwu, Sharaf, Balaghah dan Tajwid), Mantiq dan Akhlak. Pelaksanaan kurikulum pendidikan pondok pesantren ini berdasarkan kemudahan dan kompleksitas ilmu atau masalah yang dibahas dalam kitab. Jadi, ada tingkat awal, menengah dan tingkat lanjutan. Seperti dikutip dari Zamakhsyari Dhofier, gambaran naskah agama yang harus dibaca dan dipelajari oleh santri dalam pondok pesantren salaf mencakup kelompok "Nahwu dan Sharaf, Ushul Fiqh, Hadits, Tafsir, Tauhid, Tasawwuf, cabang-cabang yang lain seperti Tarikh dan Balaghah".[22] Isi kurikulum pondok pesantren tentang "salafi", umumnya keilmuan Islam digali dari kitab-kitab klasik, dan pemberian keterampilan yang bersifat pragmatis dan sederhana.

Pondok pesantren besar, pondok pesantren Tebuireng Jombang misalnya, sudah berbeda.Di dalamnya telah berkembang madrasah, sekolah umum, sampai perguruan tinggi yang dalam proses pencapaian tujuan institusional selalu menggunakan kurikulum. Karakteristik kurikulum yang ada pada pondok pesantren modern, dengan kata lain, mulai mengadaptasi kurikulum pendidikan Islam yang disponsori oleh Departemen Agama melalui sekolah formal (madrasah). Kurikulum khusus pesantren dialokasikan dalam muatan lokal atau diterapkan melalui kebijaksanaan sendiri. Gambaran kurikulum lainnya adalah pada pembagian waktu belajar, yaitu mereka belajar keilmuan sesuai dengan

[21]*Ibid*.
[22]Zamakhsyari Dhofier, *Op.cit.,* h. 50.

kurikulum yang ada di perguruan tinggi (sekolah) pada waktu-waktu kuliah. Waktu selebihnya dengan jam pelajaran yang padat dari pagi sampai malam untuk mengkaji ilmu Islam khas pesantren (pengajian kitab klasik).[23]

Tampak bahwa ada satu fenomena yakni di suatu sisi pondok pesantren (terutama yang modern) mengadopsi pengetahuan untuk para santrinya, di sisi lain juga tetap mempertahankan pengajaran agama berupa kitab-kitab klasik (meneruskan tujuan utama lembaga pendidikan pesantren). Tentu saja fenomena ini dapat dipahami bahwa pondok pesantren tetap mempertahankan sebagai lokus pendidikan calon ulama.[24]Di sisi lain juga dengan memadukan kurikulum pendidikan antara tradisi pesantren dan sekolah, ini diharapkan akan mampu memunculkan output pesantren berkualitas yang tercermin dalam sikap aspiratif, progresif dan tidak "ortodoks" sehingga santri bisa secara cepat beradaptasi dalam setiap bentuk perubahan peradaban dan bisa diterima dengan baik oleh masyarakat.

Dalam bentuk pondok pesantren yang telah mengadopsi kurikulum dan lembaga sekolah, kesadaran bentuk perpaduan ini mulai tumbuh di kalangan umat Islam. Dengan kesadaran ini dapat diyakini bahwa integrasi pendidikan sekolah ke dalam lingkungan pendidikan pondok pesantren, sebagaimana tampak dewasa ini, merupakan kecenderungan positif yang diharapkan bisa menepis beberapa kelemahan masing-masing. Bagi pendidikan di pondok pesantren, integrasi semacam itu merupakan peluang yang sangat strategis untuk mengembangkan tujuan pendidikan secara lebih aktual dan kontekstual. Pondok pesantren dan tantangan modernitas modernisasi yang dalam bentuk umum di Indonesia dalam dasawarsa terakhir lebih dikenal dengan istilah pembangunan (*development*) adalah proses multi-dimensional yang kompleks.

Dalam dunia kependidikan, Azyumardi Azra melihat modernisasi dari dua segi. Pertama, pendidikan dipandang sebagai suatu variabel modernisasi. Tanpa pendidikan yang memadai akan sulit bagi

---

[23]Ainurrafiq, "*Pesantren dan Pembaharuan: Arah dan Implikasi*", dalam Abuddin Nata, *Sejarah Pertumbuhan dan Perkembangan Lembaga-Lembaga Islam di Indonesia* (Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia, 2001), h. 155.

[24]Imam Bawani, *Tradisionalisme dalam Pendidikan Islam* (Surabaya: al-Ikhlas, 1998), h. 95-96.

masyarakat mana pun untuk mencapai tujuan. Kedua, pendidikan dipandang sebagai objek modernisasi.[25] Dalam konteks ini, pendidikan dipandang masih terbelakang dalam berbagai hal.Karena itu, pendidikan harus diperbaharui, dibangun kembali, sehingga dapat memenuhi harapan dan fungsi yang dipikulkan kepadanya.

Dalam kerangka itu, pendidikan agama Islam yang sebenarnya telah ada sejak lama dimodernisasi. Sistem pendidikan pondok pesantren yang secara tradisional merupakan lembaga pendidikan Islam *indigenous* juga dimodernisasi. Kemunculan modernisasi pendidikan di Indonesia berkaitan erat dengan pertumbuhan gagasan modernisme Islam di kawasan ini. Dalam lapangan pendidikan, modernisasi ini setidaknya dapat dilihat dengan direalisasikannya pembentukan lembaga-lembaga pendidikan modern yang mengadopsi dari sistem dan kelembagaan kolonial Belanda, bukan dari sistem dan lembaga pendidikan Islam tradisional. Sistem pendidikan modern pertama kali, yang pada gilirannya mempengaruhi sistem pendidikan Islam, justru diperkenalkan oleh pemerintah kolonial Belanda. Namun, pada perkembangannya, tantangan yang lebih merangsang pondok pesantren untuk memberikan responsnya terhadap modernisasi ini, justru datang dari kaum modernis muslim.[26]

Gerakan reformis muslim menemukan momentum pada awal abad ke-20. Gerakan reformis muslim berpendapat bahwa untuk menjawab tantangan dan kolonialisme diperlukan reformasi sistem pendidikan Islam. Oleh karena itu, pondok pesantren melakukan "penyesuaian", yang tidak hanya untuk mendukung kontinuitas pondok pesantren itu sendiri, tetapi juga bermanfaat bagi para santri, seperti sistem penjenjangan, kurikulum yang lebih jelas dan sistem klasikal.[27] Ini menjelaskan bagaimana respons pondok pesantren menghadapi berbagai perubahan di sekelilingnya.

---

[25]Azyumardi Azra, "*Pembaharuan Pendidikan Islam: Sebuah Pengantar*", dalam Marwan Saridjo, *Bunga rampai Pendidikan Agama Islam* (Jakarta: CV Amissco, 1996), h. 2.

[26]Azyumardi Azra, "*Pesantren Kontinuitas dan Perubahan*", dalam Nurcholish Madjid, *Bilik-Bilik Pesantren Sebuah Potret Perjalanan* (Jakarta: Paramadina, 1997), h. xii-xiv.

[27]*Ibid*., h. xv-xxvi.

Dalam menghadapi berbagai perubahan itu, sedikitnya terdapat dua cara yang dilakukan pondok pesantren.Pertama, merevisi kurikulumnya dengan memasukkan sebagian mata pelajaran dan keterampilan umum. Kedua, membuka kelembagaan dan fasilitas-fasilitas pendidikannya bagi kepentingan pendidikan umum. Dalam menerima kemunculan modernisasi pendidikan itu, pondok pesantren selektif dalam menerima dan mengadopsi pola-pola dari luar.Hal ini sebagaimana tersirat dalam pernyataanNurcholish Madjid bahwa untuk memainkan peranan yang besar dalam ruang lingkup nasional, pondok-pondok pesantren tidak perlu kehilangan kepribadiannya sendiri sebagai tempat pendidikan keagamaan. Bahkan, tradisi-tradisi positif yang dimiliki pondok pesantren sebenarnya merupakan ciri khusus yang harus dipertahankan karena disinilah letak kelebihannya.[28]

Dengan selektif bukan berarti pondok pesantren harus menutup diri.Ia tetap terbuka dalam mengikuti tuntutan perkembangan zaman. Materi pendidikan pondok pesantren, metode yang dikembangkan, serta manajemen yang diterapkan harus senantiasa mengacu pada relevansi kemasyarakatan dan perubahan. Implementasi inovasi kurikulum dalam pendidikan pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan yang memproses santri menjadi anak manusia yang bermanfaat dalam kehidupan duniawi dan ukhrawinya, maka pondok pesantren dalam konteks pencapaian tujuan pendidikannya tidak bisa dipisahkan dengan kurikulum yang didesainnya. Oleh karena itu, bukan sesuatu yang naif bila dipandang perlu adanya evaluasi kurikulum pesantren sekaligus upaya mengembangkannya.

Berbicara pengembangan kurikulum yang terdapat pada pondok pesantren, setidaknya dapat diklasifikasi menjadi empat aspek, yaitu (a) tujuan pendidikan, (b) bahan pembelajaran, (c) proses pembelajaran, dan (d) penilaian.[29]

Terkait tujuan pendidikan, istilah kurikulum memang tidak begitu terkenal di dunia pondok pesantren. Namun, sebenarnya materi telah ada dalam praktik pengajaran, bimbingan ruhani, dan latihan kecakapan dalam kehidupan sehari-hari di pondok pesantren. Itu sebabnya,

[28]NurcholishMadjid, *Op.cit.,* h. 5.

[29]S. Nasution, *Pengembangan Kurikulum* (Bandung: PT. Citra Aditya Bakti, 1991), h. 4.

pondok pesantren umumnya tidak merumuskan dasar dan tujuan pendidikan secara eksplisit ataupun mengimplementasikan secara tajam dalam kurikulum dalam rencana belajar dan masa belajar, tetapi secara implisit hal tersebut ada. Hanya saja, tujuan pendidikan pondok pesantren pada umumnya bisa berbeda karena diserahkan kepada proses improvisasi menurut perkembangan pondok pesantren, yang dipilih/ ditentukan sendiri oleh kiai atau bersama-sama pembantunya secara intuitif.[30]Karena itu, wajar ditemukan kemudian pondok pesantren satu dengan yang laindapat berbeda dalam merumuskan tujuan pendidikannya.

Zamakhsyari Dhofier merinci tujuan pendidikan pondok pesantren, yakni meninggikan moral, melatih dan mempertinggi semangat, menghargai nilai-nilai spiritual dan kemanusiaan, mengajarkan tingkah-laku yang jujur dan bermoral, dan mempersiapkan para santri untuk hidup sederhana dan bersih hati. Lebih lanjut, ia menegaskan tujuan pondok pesantren bukanlah untuk mengejar kepentingan kekuasaan, uang dan keagungan duniawi, melainkan menanamkan nilai bahwa belajar semata-mata adalah kewajiban dan pengabdian kepada Tuhan.[31]Memperhatikan pendapat tersebut, tujuan umum pondok pesantren adalah untuk mendidik dan meningkatkan ketakwaan dan keimanan seseorang kepada Tuhan sehingga dapat mencapai manusia insan kamil.

Bahan pembelajaran di pondok pesantren, menurut Zamakhsyari, adalah keseluruhan kitab klasik yang digolongkan ke dalam delapan kelompok: (1) Nahwu (syintak) dan sharaf (morfologi); (2) Fiqh; (3) Ushul Fiqh; (4) Hadits; (5) Tafsir; (6) Tauhid; (7) Tasawuf dan Akhlak; (8)cabang-cabang lain seperti sejarah (tarikh) dan balaghah. Kitab-kitab tersebut meliputi dari teks yang sangat pendek, menengah sampai dengan teks yang berjilid-jilid (tebal). Semua itu dapat digolongkan ke dalam tiga kelompok, yaitu kitab dasar, kitab menengah, dan kitab besar.[32]

---

[30]Nurcholish Madjid, *"Merumuskan Kembali Tujuan Pendidikan Pesantren*, dalam Dawam Rahardjo, *Pergulatan Dunia Pesanten: Membangun dari Bawah* (Jakarta: P3M, 1985), h. 65.

[31]Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren*, h. 21.

[32]*Ibid*., h. 50.

Bahan pembelajaran di atas tampak bobotnya pada bidang ilmu agama. Tiap pondok pesantren dapat saja memberikan penekanan yang berbeda-beda pada bahan pembelajaran tersebut. Misalnya dengan memberikan bobot pada kajian teologi, fiqh, dan etika dengan sedikit ilmu sejarah dan logika. Bisa jadi memberikan bobot yang tinggi di bahan pelajaran lain. Perbedaan ini terjadimengingat tiap pondok pesantren memiliki panutan kiai yang berbeda.Kiai adalah tokoh anutan ulama dalam setiap pesantren sehingga setiap pesantren sangat mungkin memiliki keistimewaan padatiap bahan pelajaran yang disesuaikan dengan keahlian kiai masing-masing.

Sekarang tak sedikit pondok pesantren telah memasukkan pengajaran pengetahuan umum sebagai satu bagian penting dalam pendidikan.Barangkali, saat ini, yang juga patut diperhatikan dengan gencarnya pengembangan sumber daya manusia adalah pengembangan atau mengembangkan spesialisasi pesantren dengan disiplin ilmu pengetahuan lain yang bersifat praktis sehingga kurikulumnya tidak terlalu bersifat akademik. Az-Zarnuji pernah mengatakan bahwa sebaik-baiknya ilmu adalah *'ilm hal* (ilmu keterampilan).[33]Ini mengindikasikan, pesantren sebagai basis kekuatan Islam diharapkan memiliki relevansi dengan tuntutan perubahan dan menyiapkan sumber-sumber daya manusia yang memiliki keterampilan andal sesuai kebutuhan dunia modern, baik untuk masa kini maupun masa mendatang.

Khusus dalam masalah akademik, ada beberapa bahan pelajaran yang juga penting. Habib Chirzin menawarkan tiga bahan pengajaran yang banyak menonjolkan pemikiran, yaitu ushul fiqh, mantiq (logika) dan tajribah (eksperimen).[34] Nurcholish Madjid menyarankan agar pondok pesantren mementingkan ushul fiqh daripada fiqh, termasuk falaq, hisab, dan mantiq tetap dipelajari, tetapi harus dikembangkan dengan mempertimbangkan perkembangan baru dalam bidang ilmu tersebut. Logika dan ushul fiqh amat penting lantaran keduanya termasuk cabang dari filsafat yang notabene mengutamakan pemikiran

---

[33]Az-Zarnuji, *Ta'lim al-Muta'allim fi Thuruq al-Ta'lim* (Semarang: Toha Putra, TT), h. 4.

[34]M. Habib Chirzin, *"Agama dan Ilmu dalam Pesantren"*, dalam M. Dawam Rahardjo (Ed.), *Pesantren dan Pembaharuan,* (Jakarta: LP3ES, 1986). P3M STAIN Purwokerto Dwi Priyanto 12 Ibda`, Vol. 4, No. 1, Jan-Jun 2006, h. 20-37.

yang mendasar dan mendalam. Dengan ilmu logika, santri akan lebih tajam analisisnya. Dalam hal ini, Mukti Ali mengatakan, anak kecil sebaiknya diajari ilmu matematika sebelum ilmu bahasa, sedangkan setelah dewasa perlu didahulukan pengajaran ilmu logika agar anak menjadi pandai dan tajam analisisnya.[35]Dalam pengajaran ilmu ushul fiqh diharapkan santri dapat menjadi mujtahid, minimal murajjih, bukan semata-mata menjadi muqallid yang pasif. Hasbi mengatakan, orang yang mempelajari dan mendalami ushul fiqh akan menjadi mujtahid, dan orang yang hanya menghafal fiqh akan menjadi pendukung fanatisme madzhab (*ta'asshub al-Madzhab*).[36]

F. Penutup

Sebagai sistem lembaga pendidikan, pondok pesantren dapat diartikan sebagai satu kesatuan utuh yang di dalamnya terdiri dari 'komponen-komponen' yang saling terkait. Keterkaitan komponen tersebut untuk mendukung proses kerja pondok pesantren sebagai sistem guna mencapai tujuannya. Adapun karakteristik pendidikan pada pondok pesantren dapat dilihat melalui keseluruhan sistem pendidikannya. Sistem pendidikan pondok pesantren meliputi materi pelajaran dan metode pengajaran, prinsip-prinsip pendidikan, sarana dan tujuan pendidikan pesantren, kehidupan kiai dan santri serta hubungan keduanya.

Berdasarkan banyaknya jumlah pondok pesantren di Indonesia, pondok pesantren dapat dibedakan dalam dua pola. Pertama berdasarkan bangunan fisik dan kedua berdasarkan kurikulum. Dari sisi bangunan fisik, ada pesantren terdiri hanya masjid dan rumah kiai, ada pondok pesantren terdiri dari masjid, rumah kiai, pondok, dan madrasah, hingga pondok pesantren yang lengkap dengan pelbagai infrastruktur pendukung seperti tempat keterampilan, universitas, gedung pertemuan, tempat olahraga, dan sekolah umum. Dari kurikulum, ada pesantren dengan materi pelajaran mata berfokus kepada pelajaran agama (yang bersumber dari kitab-kitab klasik), ada pula yang mengintegrasikan

[35]Mukti Ali, *Beberapa Persoalan Agama Dewasa Ini* (Jakarta: Rajawali Press, 1987), h. 115.

[36]Hasbi Ash-Shiddiqy, *Pengantar Hukum Islam* (Jakarta: Bulan Bintang, 1983), h. 13.

pelajaran agama dan pelajaran umum, hingga pondok pesantren yang mengajarkan mulai dari pelajaran agama, pengetahuan umum hingga keterampilan dan pendidikan berorganisasi.

Pendidikan Islam di Indonesia mengalami banyak sekali mengalami perkembangan (perubahan) sejak masa awal kemerdekaan sampai akhir abad ke-20 dan awal abad ke-21. Selain aspek kelembagaan, perkembangan juga terjadi pada sistem pendidikan. Perubahan tersebut antara lain ditandai oleh perubahan pola dan model pendidikan salafiyah yang sepenuhnya diarahkan pada *tafaqqah fiddin*, kepada bentuk madrasah ala Indonesia, yaitu sekolah Islam yang memasukkan kurikulum umum di luar bidang pengetahuan agama, sampai kepada bentuk sekolah Islam unggulan.

BAB 3

MANAJEMEN PONDOK PESANTREN

A. Pengantar

Bab ini membahas perkembangan manajemen pondok pesantren. Pokok-pokok pembahasan yang akan disampaikan antara lain pengertian manajemen pendidikan Islam, fungsi manajemen pengembangan lembaga pendidikan Islam, model manajemen dalam pendidikan dan perkembangan manajemen lembaga pendidikan Islam.

B. Pengertian Manajemen dan Manajemen Lembaga Pendidikan Islam

Untuk memudahkan pemahaman terkait pengertian istilah manajemen lembaga pendidikan Islam, termasuk pondok pesantren, di sini perlu dijelaskan tentang pengertian manajemen secara etimologis dan terminologi terlebih dahulu. Secara etimologis, kata manajemen berasal dari kata *managio* yang berarti pengurusan atau *managiare* yang berarti melatih dalam mengatur langkah-langkah, atau dapat juga berarti *getting done throught other people*.

Ada juga yang berpandangan, istilah manajemen berasal dari kata kerja *manage*. Kata ini, menurut *The Random House Dictionary of The English Language*, berasal dari bahasa Italia "*manegg* (*iare*)" yang bersumber dari bahasaLatin "*manus*" yang berarti "tangan".Secara harfiah *manegg*

(*iare*) berarti "menangani" atau "melatih kuda", sementara secara maknawi berarti "memimpin", membimbing atau mengatur". Ada juga yang berpendapat bahwa manajemen berasal dari kata kerja bahasa Inggris "*to manage*" yang bersinonim dengan *to hand*, *to control*, dan *to guide* (mengurus, memeriksa, dan memimpin). Dalam hal ini hampir sama dalam *Oxford Advanced Lesrner's Dictionary of Current English* yang mengilustrasikan bahwa kata manajemen secara etimologis juga berasal dari bahasa Inggris yakni berasal dari kata kerja (*verb*) *to manage* yang identik dengan kata *to controll* dan *to handle*.[1]Dari asal kata ini, manajemen dapat diartikan sebagai mengurus, mengendali, memimpin, membimbing, mengelola, memeriksa atau mengawasi.[2]

Ditinjau secara terminologi, kata manajemen memiliki banyak versi makna tergantung dari sudut pandang para ahli masing-masing. Sudut pandang para ahli akan sangat menentukan arah dari definisi tersebut sehingga setiap definisi sangat berbeda penekanannya.

Made Pidarta membagi manajemen sebagai tugas dan sebagai peranan. Manajemen sebagai tugas ialah melaksanakan fungsi-fungsi manajemen, sedangkan manajemen sebagai peranan disebutkan seperti peranan administrasi eksekutif.[3] Menurut para ahli, yang pertama manajemen adalah mengelola orang-orang, yang kedua adalah pengambilan keputusan, dan yang ketiga adalah pengorganisasian dan pemanfaatan sumber-sumber untuk menyesuaikan tujuan yang telah ditentukan.[4]

Nanang Fattah memberikan pengertianmanajemen merupakan proses merencana, mengorganisasi, memimpin, dan mengendalikan upaya organisasi dengan segala aspeknya agar tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien. Dari definisi ini, dapat dipahami bahwa dalam manajemen ada proses fungsi mulai dari tahap awal yaitu merencanakan (*planning*), mengorganisasi (*organizing*), memimpin

---

[1]MukhamadIlyasin, dkk., *Manajemen Pendidikan Islam* (Yogyakarta: Aditya Media Publishing, 2012), h.59.

[2]Mulyono, *Manajemen, Administrasi & Organisasi pendidikan* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2008), h. 16.

[3]Jawwad, M. Abdul, *Menjadi Manajer Sukses,* 2004 (Jakarta: Gema Insani, 2004), h. 181.

[4]Amin Haedari & Ishom El-Saha, *Peningkatan Mutu Terpadu Pesantren dan Madrasah Diniyah* (Jakarta:Diva Pustaka, 2008), h. 51.

(*guiding*) dan mengendalikan (*controlling*) hingga tahap mencapai tujuan (*the achievement of the goal*).[5]

Malayu S.P. Hasibuan memberikan definisi bahwa manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu.[6]Selanjutnya, Wibowo menyatakan bahwa manajemen merupakan proses penggunaan sumber daya organisasi dengan menggunakan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.[7]

Oemar Hamalik memberikan definisi manajemen sebagai sebuah proses sosial yang berkenaan dengan keseluruhan usaha manusia dengan bantuan manusia lain serta sumber-sumber lainnya, menggunakan metode yaang efisien dan efektif untuk mencapai tujuan yang ditentukan sebelumnya.[8] Yati Siti Mulyati dan Aan Komariah mendefinisikan manajemen sebagai kemampuan dan keterampilan khusus yang dimiliki seseorang untuk melakukan suatu kegiatan baik secara perorangan atau bersama orang lain atau melalui orang lain dalam upaya mencapai tujuan organisasi secara produktif, efektif dan efisien.[9]

Zulkarnaen Nasution memberikan pengertian bahwa manajemen sebagai ilmu atau seni untuk mencapai tujuan melalui kegiatan orang lain. Ini berarti manajemen hanya dapat dilaksanakan apabila pencapaian tujuan tersebut tidak hanya dilakukan seorang, melainkan juga dilakukan lebih dari seorang dalam pencapaian tujuan.[10] Definisi dan batasan ini memberikan tekanan khusus kepada proses dan komponen-komponen pendukung manajemen, yang salah satunya adalah manusia sebagai subjek dari manajemen.[11] Fakta ini bisa dikatakan bahwa setiap

---

[5]NanangFattah, *Landasan Manajemen Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2001), h.1.

[6]Malayu S.P.Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2008), h. 1-2.

[7]Wibowo, *Manajemen Perubahan* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2008), h. 10.

[8]Oemar Hamalik, *Manajemen Pengembangan Kurikulum* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2010), h. 16.

[9]Yati Sri Mulyati & Aan Komariah, *Manajemen Sekolah*(dalam Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia), h. 87.

[10]Zulkarnaen Nasution, *Manajemen Humas di Lembaga Pendidikan: Konsep, Fenomena dan Aplikasinya* (Malang: UMM Press, 2010), h.9.

[11]B. Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan di Sekolah* (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2004), h. 4

manajemen, dari organisasi apa saja pasti akan melibatkan pelaksanaan dari beberapa kegiatan yang berbeda serta penggabungan dari semua kegiatan tersebut ke dalam sebuah kesamaan sehingga kegiatan-kegiatan tersebut bisa diadministrasikan.[12]

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat dikatakan bahwa manajemen merupakan proses mendayagunakan orang atau sumber lainnya untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Definisi tersebut memberikan penekanan pada "pendayagunaan" yang dalam praktiknya manajemen merupakan suatu proses untuk melakukan pengontrolan untuk mendayagunakan sumber daya organisasi dalam mencapai tujuan tertentu.

Beranjak dari pengertian manajemen sebagaimana dikemukakan, secara terminologi manajemen pendidikan Islam adalah suatu proses pengelolaan lembaga pendidikan Islam yang melibatkan sumber daya muslim dan non muslim dalam memengaruhi dan menggerakkannya untuk mencapai tujuan pendidikan Islam secara efektif dan efisien yang berlandaskan pada Al-Quran dan hadis, maqolah, dan sejarah Nabi Muhammad saw dan para sahabatnya. Jadi, pada definisi ini terkandung beberapa unsur, yaitu sumber daya lembaga pendidikan Islam, kepemimpinan pendidikan Islam, landasan pendidikan Islam, tujuan pendidikan Islam, yang semua unsur ini bermuara pada suatu tujuan usaha yaitu tujuan pendidikan Islam.

C. Fungsi Manajemen Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam

Manajemen pengembangan lembaga pendidikan Islam pada hakikatnya dilaksanakan melalui fungsi manajemen, yaitu *planning, organizing, actuating,* dan *controlling*. Hubungan diantara fungsi-fungsi manajerial ini merupakan satu kesatuan sebagai proses yang berkesinambungan.

Penjelasan mengenai masing-masing kegiatan manajemen pengembangan lembaga pendidikan Islam tersebut akan diuraikan sebagai berikut.

[12]James J. Jones & Donald L. Walters, *Human Resource Management in Education*: (Yogyakarta: Q-Media, 2008), h. 23.

1. Perencanaan (*Planning*) Pendidikan Islam.

Pada hakikatnya, perencanaan adalah aktivitas pengambilan keputusan mengenai sasaran apa yang akan dicapai, tindakan apa yang akan diambil dalam rangka pencapaian tujuan atau sasaran, dan siapa yang akan melaksanakan tugas-tugasnya. Terdapat pula ilmuwan yang mengartikan bahwa perencanaan sebagai sejumlah kegiatan yang ditentukan sebelumnya untuk dilaksanakan pada suatu periode tertentu dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Perencanaan dapat juga dimaknai sebagai upaya-upaya yang dilakukan dalam menentukan tujuan dan target.[13]

Perencanaan menjadi pegangan setiap pimpinan dan untuk dilaksanakan secara riil. Melalui perencanaan dapat disatukan kesamaan pandangan, sikap dan tindakan dalam pelaksanaan di lapangan. Tanpa perencanaan, pelaksanaan suatu kegiatan akan mengalami kesulitan dan bahkan kegagalan dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Dalam hal ini sebuah perencanaan harus memenuhi tiga unsur utama sebuah perencanaan, yaitu pengumpulan data, analisis fakta dan penyusunan rencana yang konkret.[14] Pimpinan harus mengetahui secara pasti perencanaan tujuan jangka panjang, jangka menengah dan jangka pendek. Perencanaan jangka pendek harus dirinci berdasarkan skala prioritas, mana yang harus dikerjakan terlebih dahulu, dan secara bertahap serta terencana melaksanakan tahap-tahap berikutnya sampai tujuan jangka pendek dapat tercapai sepenuhnya, dan juga perlu diadakan evaluasi untuk menyempurnakan langkah selanjutnya.[15]

Pada kerangka tulisan ini, perencanaan adalah aktivitas memikirkan dan memilih rangkaian tindakan-tindakan yang tertuju pada tercapainya maksud-maksud dan tujuan pendidikan Islam.[16]Dapat disimpulkan bahwa perencanaan pengembangan lembaga pendidikan Islam adalah kegiatan sistematis merancang sumber daya lembaga, meliputi

---

[13]Husaini Usman, *Manajemen: Teori, Praktek, dan Riset Pendidikan* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2006), h. 48.

[14]Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam* (Jakarta: Ciputat Press, 2005), h. 62.

[15]M.Manullang, *Dasar-Dasar Manajemen* (Jakarta: Ghalia indonesia, 1987), h. 67.

[16]M.Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2002), h. 16.

mengenai apa yang akan dicapai, merumuskan metode dan tata cara untuk merealisasikannya dengan seoptimal mungkin, serta kegiatan yang perlu dilakukan untuk mencapai tujuan dan memilih pelaksana kegiatan yang tepat bagi usaha pencapaian tujuan pendidikan Islam.

2. Pengorganisasian (*Organizing*) Pendidikan Islam

Nanang Fatah menjelaskan bahwa istilah pengorganisasian mempunyai dua pengertian umum. Pertama, pengorganisasian diartikan sebagai suatu lembaga atau kelompok fungsional. Organisasi atau lembaga dapat diartikan sebagai suatu kumpulan orang dengan sistem kerja sama untuk mencapai tujuan bersama dan sistem kerja sama telah diatur secara jelas, siapa yang menjalankan, siapa yang bertanggung jawab, arus komunikasi dan memfokuskan sumber daya pada tujuan. Karakteristik sistem kerja dapat dilihat dari (1) adanya komunikasi antara orang yang bekerja sama, (2) individu dalam organisasi tersebut mempunyai kemampuan untuk bekerja sama, dan (3) kerja sama itu ditujukan untuk mencapai tujuan.[17]Kedua, merujuk pada proses pengorganisasian, yaitu bagaimana pekerjaan diatur dan dialokasikan di antara para anggota sehingga tujuan organisasi dapat dicapai secara efektif.

Syaiful Sagala menjelaskan bahwa pengorganisasian dapat diartikan sebagai kegiatan membagi tugas-tugas pada orang yang terlibat dalam kerja sama. Karena tugas-tugas ini demikian banyak dan tidak dapat diselesaikan oleh satu orang saja, tugas-tugas ini dibagi untuk dikerjakan oleh masing-masing organisasi. Kegiatan pengorganisasian adalah untuk menentukan siapa yang akan melaksanakan tugas sesuai dengan prinsip pengorganisasian.[18]

Pengorganisasian juga diartikan sebagai keseluruhan proses pengelompokan orang-orang, alat-alat tugas, tanggung jawab atau wewenang sedemikian rupa sehingga tercipta suatu organisasi yang dapat digerakkan sebagai satu kesatuan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.[19]

---

[17]Nanang Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2001), h. 71.

[18]Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, (Bandung: Alfabeta, 2008), h. 49.

[19]Udin Syaefuddin Sa'ud & Abin Syamsuddin Makmun, *Perencanaan Pendidikan: Suatu Pendekatan Komprehensif* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2005), h. 46.

Berdasarkan definisi yang dikemukakan di atas tentang pengorganisasian dapat dipahami bahwa pengorganisasian merupakan langkah ke arah pelaksanaan rencana strategis yang telah disusun sebelumnya. Dengan kata lain, pengorganisasian merupakan upaya pelaksanaan dari kegiatan-kegiatan yang telah direncanakan pada tahap sebelumnya.

Dalam konteks pengorgaisasian lembaga pendidikan Islam, pada hakikatnya, fungsi pengorganisasian pendidikan Islam adalah suatu kegiatan pengaturan pada sumber daya manusia (SDM) dan sumber daya fisik lain yang dimiliki organisasi pendidikan Islam untuk menjalankan rencana yang telah ditetapkanserta menggapai tujuan pendidikan Islam. Hal ini berarti pengorganisasian dalam lembaga pendidikan Islam merupakan proses penyusunan struktur organisasi lembaga pendidikan Islam yang sesuai dengan tujuan organisasi lembaga pendidikan Islam, sumber-sumber daya yang dimilikinya, dan lingkungan yang melingkupinya. Dengan kata lain, dalam fungsi pengorganisasian dalam lembaga pendidikan Islam terdapat sekelompok orang yang bekerja sama sesuai tujuan pendidikan Islam yang hendak dicapai, adanya pekerjaan yang akan dikerjakan secara beraturan, adanya pembagian tugas yang jelas, adanya pengelompokan kegiatan sesuai dengan bidangnya, adanya penyediaan alat-alat atau sarana yang dibutuhkan untuk aktivitas organisasi di lembaga pendidikan Islam, adanya pendelegasian wewenang antara atasan dengan bawahan sebagai pelimpahan wewenang, hingga adanya pembuatan struktur organisasi lembaga pendidikan Islam untuk menunjang kinerja yang efektif dan efisien.

Dua aspek utama dalam proses susunan struktur organisasi lembaga pendidikan Islam, yaitu departementalisasi dan pembagian kerja. Departementalisasi adalah pengelompokan kegiatan-kegiatan kerja organisasi lembaga pendidikan Islam agar kegiatan-kegiatan yang sejenis saling berhubungan dapat dikerjakan bersama. Hal ini akan tercermin pada struktur formal suatu organisasi yang ditunjukkan oleh bagan suatu organisasi. Adapun pembagian kerja adalah perincian tugas pekerjaan agar setiap individu pada organisasi bertanggungjawab dalam melaksanakan sekumpulan kegiatan. Kedua aspek ini merupakan dasar proses pengorganisasian suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.

3. Penggerakkan (*Actuating*) Pendidikan Islam

George R.Terry mendefinisikan *actuating* sebagai tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota kelompok suka berusaha untuk mencapai sasaran-sasaran agar sesuai dengan perencanaan *managerial* dan usaha-usaha organisasi. Koontz dan Cyrill O'Donnel mengatakan hal tak jauh berbeda bahwa *directing and leading are the interpersonal aspect of managing by which subordinate are lead to understand and contribute affectively and effectively to attainment of enterprise objectives*.[20] Ini berarti penggerakkan merupakan suatu bentuk usaha yang bersifat merangsang anggota-anggota kelompok melaksanakan tugas-tugas dengan antusias dan kemauan yang baik. Pada kerangka ini, Wibowo menyatakan bahwa *actuating* atau menggerakan merupakan implementasi dari apa yang direncanakan dalam fungsi *planning* dengan memanfaatkan persiapan yang sudah dilakukan dalam *organizing*. [21]

Fungsi penggerakkan atau pengarahan agar personel atau anggota organisasi bersedia mengerti dan menyumbangkan tenaganya secara efektif serta efisien dalam melaksanakan program kerja atau pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, *actuating* adalah bagian yang sangat penting dalam proses manajemen pendidikan Islam.

Tugas menggerakkan dilakukan oleh pemimpin. Karena itu, dalam lembaga pendidikan Islam, kepemimpinan juga mempunyai peran yang sangat penting. Dalam konteks lembaga pendidikan Islam, pemimpin menggerakkan personelnya atau bawahannya supaya bersedia mengerti sekaligus menyumbangkan tenaga dan pikiran mereka a secara efektif serta efisien dalam untuk mencapai tujuan organisasi pendidikan Islam. Berbeda dengan ketiga fungsi yang lain (*planning, organizing*, dan *controlling*), fungsi *actuating* dianggap sebagai fungsi intisari manajemen pendidikan Islam karena secara khusus berhubungan dengan orang-orang yang akan mengaktualisasikan kegiatan-kegiatan pendidikan Islam. Pengarahan ini bersifat sangat kompleks.Disamping menyangkut manusia, juga menyangkut tingkah laku dari manusia-manusia itu sendiri. Jika mampu menggerakan berbagai tingkah laku yang berbeda-beda, iniakan mampu memberikan warna pada proses organisasi (pendidikan Islam) dengan pola pengembangan yang berbeda-beda pula.

---

[20]Baharuddin& Moh.Makin, *Manajemen Pendidikan Islam: Transformasi Menuju Sekolah/Madrasah Unggul* (Malang, UIN Maliki Press, 2010), h. 105.

[21]Wibowo,*Op.cit.,* h. 13.

Fungsi *actuating* dalam lembaga pendidikan Islam (yang dilakukan oleh pimpinan misalnya) akan sukses jika (a) mendapatkan orang-orang yang cakap serta mempunyai *skill* yang tinggi untuk menjalankan kegiatan pendidikan Islam; (b) menjelaskan secara detail tujuan pendidikan Islam yang hendak dicapai kepada seluruh komponen lembaga pendidikan Islam; (c) memberikan ruang yang luas terutama otoritas penuh kepada seluruh komponen lembaga pendidikan Islam, (d) memberikan inspirasi yang kuat serta keyakinan kepada komponen lembaga pendidikan Islam untuk meraih sukses dalam mencapai sasarandan tujuan lembaga pendidikan Islam.[22]

4. Pengawasan (*Controlling*) Pendidikan Islam

Controlling atau pengawasanadalah salah satu fungsi manajemen. Pengawasan dapat dimengerti sebagai proses untuk menetapkan pekerjaan apa yang sudah dilakukan, menilai dan mengoreksinya bila perlu, dengan maksud supaya pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana semula.[23] Dengan kata lain, *controlling* adalah proses pengamatan dari pada pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.[24]

Controlling juga dapat dimengerti sebagai usaha sistematis untuk menetapkan standar prestasi dengan sasaran perencanaan, merancang sistem umpan balik informasi, membandingkan prestasi aktual dengan standar yang telah ditetapkan, menentukan apakah terdapat penyimpangan dan mengukur signifikansinya dan mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan, dan menjamin semua sumber daya perusahaan yang sedang digunakan sedapat mungkin lebih efisien dan efektif guna mencapai sasaran perusahaan.[25]

Berdasarkan pengertian di atas, pengawasan pendidikan Islam adalah proses sistematis untuk menetapkan penentuan apa yang dicapai

---

[22]Mukhamad Ilyasin & Nanik Nurhayati, *Manajemen Pendidikan Islam: Konstruksi Teoritis dan Praktis* (Malang, Aditya Media Publishing, 2012), h. 142-144.

[23]M.Manullang,*Op.cit.*, h. 173.

[24]Ulbert Silalahi, *Studi tentang Ilmu Administrasi* (Bandung: CV. Sinar Baru, 2000), h. 175.

[25]Bedjo Siswanto, *Manajemen Tenaga Kerja* (Bandung: CV.Sinar Baru, 1991), h. 159.

yaitu standar apa yang sedang dipakai, wujud apa yang dihasilkan berupa pelaksanaan yang sesuai dengan standar, menilai pelaksanaan dan bilamana perlu mengambil tindakan korektif sehingga pelaksanaan lembaga pendidikan Islam dapat berjalan sesuai dengan rencana, yakni sesuai dengan standar untuk mencapai tujuan lembaga pendidikan Islam.

D. Model Manajemen dalam Pendidikan

Ada beberapa model manajemen dan model manajemen tersebut dapat diterapkan pada semua bentuk organisasi termasukpondok pesantren sebagai lembaga pendidikan. Hanya mana yang menjadi prioritas bergantung kepada tujua yang hendak dicapai.

Berikut akan disampaikan beberapa model manajen di antaranya model manajemen berdasarkan tujuan atau sasaran, struktur, teknik, personal organisasi, informasi dan lingkungan.

1. Manajemen Berdasarkan Tujuan/Sasaran

Manajemen berdasarkan tujuan atau sasaran adalah manajemen yangdidasarkan pada apa yang akan dicapai.Made Pidarta[26] mengemukakan bahwa kajian model manajemen berdasarkan perspektif tujuan dan tinjauannya dengan ciri-cirinya sebagai berikut.

a. Semua aktivitas manajerial diarahkan pada tujuan yang telah ditetapkan.
b. Fasilitas yang disediakan bersesuaian dengan tujuan organisasi.
c. Pengembangan SDM sebagai upaya meningkatkan kualitas personal dalam rangka melaksanakan tugas dan fungsinya sehingga tujuan dapat dicapai dengan lebih baik dan optimal.
d. Sasaran yang dituju telah disepakati oleh seluruh anggota organisasi.
e. Kerja sama diciptakan untuk memudahkan pelaksanaan kegiatan agar tujuan tercapai sebaik mungkin.

[26]Pidarta Made, *Manajemen Pendidikan Indonesia* (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), h.26.

f. Hasil yang dicapai dievaluasi dengan ukuran utama yakni tujuan yang telah ditentukan.
g. Hasil evaluasi dijadikan sandaran perencanaan berikutnya.
h. Mengutamakan kontinuitas kerja organisasi.
i. Dilakukan penjabaran terhadap tujuan agar memudahkan pencapaiannya.
j. Fungsi-fungsi utama manajemen dianalisis secara rasional dan kondisional guna tercapainya tujuan.
k. Organisasi dikelola secara sinergis.
l. Seluruh anggota meningkatkan profesionalitas kerja.
m. Pelaksanaan kegiatan didasarkan pada jenis-jenis tujuan dan lama waktu yang dibutuhkan.
n. Manajer bertindak sebagai pengarah dan pembina seluruh pelaksana kegiatan organisasi.
o. Konsep tentang tujuan organisasi dirumuskan secara strategis dan berkesinambungan.
p. Tujuan ditetapkan dengan mengacu pada jumlah yang akan dicapai, yaitu tujuan tunggal (*single goals*) dan tujuan yang banyak (*multiple goals*). Berdasarkan kejelasan tujuan, tujuan ada yang jelas dinyatakan dan tujuan yang aktual atau nyata. Berdasarkan keluasan dan waktu pencapaian, tujuan terdiri atas (1) tujuan strategis, (2) tujuan taktis, dan (3) tujuan operasional.
q. Seluruh manajemen secara terus menerus melakukan pengawasan dan evaluasi terhadap kinerja yang diterapkannya.
r. Diharapkan tidak ada kegiatan yang menyimpang dari sasaran.
s. Memperbaiki sesegera mungkin pelaksanaan kegiatan yang tidak relevan dengan tujuan.
t. Melaksanakan kegiatan secara fleksibel terhadap perubahan situasi dan kondisi agar sasaran dapat dicapai dengan baik.
u. Mementingkan adaptabilitas terhadap jenis-jenis tugas yang diemban serta mengutamakan pendekatan yang rasional, kondisional dan akomodatif.
v. Pembuatan jadwal yang teratur dan sistematis.

w. Penganggaran biaya yang terukur dan memerhatikan kemampuan finansial organisasi.

x. Kritis terhadap perkembangan situasi dan kondisi.

y. Menyiasati keadaan yang kadangbersifat tidak menentu.

Hikmat menyatakan bahwa manajemen berdasarkan sasaran dalam mengelola organisasi sangat mementingkan kontinuitas kerja. Maksudnya, pelaksanaan kegiatan selalu berkelanjutan sesuai dengan target-target yang telah ditetapkan menurut urutan dan ukuran waktu dan biaya. Disamping itu, lembaga termasuk lembaga pendidikan, yang menerapkan manajemen berdasarkan sasaran juga harus selalu membuat persamaan program organisasi sesuai dengan struktur unit kerja yang ada. Program kerja perlu dirumuskan oleh bidang-bidang yang menangani urusan tertentu dengan skala prioritas.[27]

Tahapan-tahapan yang harus dilakukan dalam manajemen berdasarkan sasaran yaitu:

a. Menentukan strategi pelaksanaan kegiatan secara tegas.

b. Menentukan sasaran dengan pertimbangan skala prioritas yang berbeda-beda.

c. Menentukan tujuan umum dan tujuan khusus.

d. Menentukan rencana tindakan dalam bentuk kalender kegiatan yang sistematis.

e. Menentukan standar operasional kerja yang efektif dan efisien didasarkan pada kemampuan dana organisasi.

f. Menentukan standar evaluasi kinerja personalia sesuai dengan tugas dan kewajibannya.

g. Melaksanakan pembahasan dan diskusi tentang program kerja dan berbagai strategi pelaksanaan kegiatan.

h. Menentukan penempatan para pegawai secara hierarkis sesuai dengan kedudukannya, tugas adan kewajibannya serta wewenangnya masing-masing.

i. Melakukan evaluasi terhadap seluruh strategi pelaksanaan kegiatan dan strategi pelaksanaan sasaran program.

[27]Hikmat, *Manajemen Pendidikan* (Bandung: Pustaka Setia, 2009), h. 18.

j. Melaksanakan *review* secara berkala guna meningkatkan relevansi antara strategi dengan tujuan yang hendak dicapai.

k. Melakukan revisi kegiatan secara berkesinambungan untuk seluruh unit kerja.

l. Merencanakan sasaran lanjutan berdasarkan hasil evaluasi yang kemudian dibentuk program kerja berikutnya.

m. Menentukan tahapan pelaksanaan lanjutan.

2. Manajemen Berdasarkan Struktur

Manajemen berdasarkan struktur menekankan pada pandangan bahwa organisasi adalah struktur personalia. Dengan kata lain, manajemen berdasarkan struktur adalah mengorganisasikan personalia dalam kedudukan, wewenang, jabatan, pangkat, tanggung jawab, dan semua hal yang melekat pada personal yang duduk dalam struktur tertentu sehingga ada perbedaan (misalnya insentif) antara struktur yang satu dengan lainnya.

Dalam konteks lembaga pendidikan, manajemen berdasarkanstruktur pelaksanaan manajerialnya disesuaikan dengan struktur yang ada mulai dari struktur yang paling atas (pejabat) sampai pada bawahan-bawahannya sehingga tugas dan fungsi pejabat struktural diatur secara organisatoris dan hierarkis.Penempatan struktur secara hierarkis mempunyai maksud bahwa setiap struktural memilikitingkatan-tingkatan mulai dari pangkat, jabatan yang akhirnya berpengaruh pada besar kecilnya wewenang dan tanggungjawab masing-masing jabatan struktural. Penempatan struktur juga selalu berkaitan erat dengan keahlian, pengalaman, pendidikan, dan karier yang dicapai oleh para personalia organisasi.

Karakteristik model manajemen dengan pendekatan struktural adalah sebagai berikut.

a. Tugas individu jelas.

b. Jabatan jelas.

c. Wewenang dan tanggungjawab jelas.

d. Deskripsi tugas dan kegiatan yang jelas sesuai dengan spesifikasinya yang terperinci bagi masing-masing petugas.
e. Hubungan antar unit dan antar tugas yang jelas.[28]

3. Manajemen Berdasarkan Teknik

Model manajemen berdasarkan teknik yaitu mengelola organisasi atau lembaga mengacu pada teknik operasional. Hal-hal yang harus dipersiapkan dalam manajemen teknik kinerja organisasi ialah penguasaan teknik-teknik yang akan diterapkan dan semua fasilitas untuk menerapkan teknik juga disediakan. Tahap-tahap pelaksanaan manajemen berdasarkan teknik adalah sebagai berikut.

a. Membahas semua rancangan kegiatan.
b. Menempatkan dan menugaskan personal yang akan melakukan kegiatan.
c. Mempersiapkan sarana dan prasarana serta alat-alat yang membantu pelaksanaan kegiatan.
d. Melatih personal untuk meningkatkan keterampilan teknisnya.
e. Mengembangkan kerja sama seluruh pelaksana teknis kegiatan.[29]

4. Manajemen Berdasarkan Personal Organisasi

Manajemen berdasarkan personal organisasi adalah mengelola organisasi dengan mempertimbangkan SDM sepenuhnya yang ada di dalam organisasi. Secara praktik dapat dijelaskan bahwa pemimpin atau manajer suatu lembaga memberikan perhatian yang sangat besar kepada bawahannya atau personalia yang ada. Adanya perhatian yang besar yang dicurahkan pimpinan pada bawahannya tersebut membuktikan bahwa masalah kepegawaian dalam setiap lembaga atau organisasi merupakan fungsi pemimpin yang tidak dapat dielakkan.Setiap pemimpin bertugas agar mereka yang menjadi bawahannya mau bekerja dengan baik untuk menyelesaikan tugas yang dibebankan kepada mereka.

Taylor sebagai bapak manajemen ilmiah menyatakan bahwa salah satu "*duties of management*" adalah memilih pekerja yang terbaik untuk

[28]David Evans dalam Siti Farikhah, *Manajemen Lembaga Pendidikan* (Yogyakarta: Aswaja Pessindo, 2015), h. 12.
[29]*Ibid*., h. 13.

setiap tugas tertentu dan selanjutnya melatih dan mendidiknya.[30]Masalah personalia merupakan fungsi setiap manajer atau pemimpin dalam setiap lembaga apa pun tingkat kepemimpinannya. Ciri-ciri manajer dengan pendekatan personalia adalah sebagai berikut.

a. Membangun hubungan horizontaldengan seluruh personil organisasi.
b. Merencanakan tenaga kerja.
c. Membangun komunikasi dan memotivasi kerja seluruh personil organisasi.
d. Memperhatikan kesejahteraan dan kesehatan personal meskipun bukan bagian langsung dari wewenang personalia.
e. Menciptakan iklim kepegawaian yang dinamis dan kepemimpinan yang ideal.
f. Mengurus pangkat dan peningkatan tunjangan, insentif, dan gaji pegawai.
g. Menilai prestasi kinerja personal organisasi.
h. Mengumumkan seluruh berita yang berkaitan dengan kepegawaian secara tepat waktu.
i. Memberikan pengarahan,saran, dan petunjuk yang benar tentang tata cara pengurusan jabatan dan pangkat pegawai.
j. Menunjukkan sikap adil dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya yang menyangkut masa depan para pegawai.[31]

5. Manajemen Berdasarkan Informasi

Informasi sangat penting dalam sebuah organisasi. Informasi memberikan nilai manfaat bagi lembaga atau organisasi. seperti dalam mempercepat pengambilan keputusan, mempermudah saluran kegiatan, dan pelaksanaan kegiatan yang tepat sasaran. Disamping itu, informasi yang diperoleh dapat dijadikan bahan perbincangan dalam rapat-rapat organisasi seperti informasi perkembangan pasar global, informasi kompetisi pendidikan, informasi hasil penelitian, dan informasi yang berkaitan dengan perubahan-perubahan kebijakan pemerintah.

[30]*Ibid*., h. 14.
[31]Hikmat, *Manajemen Pendidikan* (Bandung: Pustaka Setia, 2009), h. 37.

Berdasarkan pentingnya informasi, organisasi atau lembaga perlu mengembangkan manajemen berdasarkan informasi guna pengembangan usaha-usahanya. Apalagi, dalam era globalisasi, informasi sangat dibutuhkan dan arus informasi sangat besar dan banyak yang didukung olehkemajuan teknologi. Memanfaatkan pelbagai informasi demi pengembangan organisasi sangat penting.

6. Manajemen Berdasarkan Lingkungan

Model manajemen dengan pendekatan lingkungan mengedepankan *human relation*, yaitu hubungan secara internal maupun eksternal. Hubungan internal organisasi adalah hubungan antarwarga di dalam lembaga seperti kepala sekolah dengan guru, guru dengan guru, dan guru dengan peserta didik.Demikian pula yang berkaitan dengan alat-alat atau instrumen organisasi, strategi perencanaan dan pelaksanaan kegiatan organisasi. Adapun hubungan eksternal organisasi adalah hubungan organisasi atau lembaga dengan lingkungan masyarakatnya di luar lembaga organisasi, misalnya kerja sama antarlembaga, tokoh masyarakat, dan lingkungan lintas pimpinan lembaga/instansi terkait.

Lembaga pendidikan sangat perlu mengembangkan lingkungan organisasi secara internal maupun eksternal. Ini karena menyangkut hubungan sinergis antarpersonal organisasi dan dengan kondisi lingkungan personalnya. Misalnya, sekolah yang berdekatan dengan lingkungan masyarakat desa, keberadaan sekolah harus memberikan nilai positif untuk kehidupan masyarakatnya dalam berbagai aspek seperti ekonomi, sosial budaya, pendidikan dan agama.

Selain keenam model manajemen yang disebutkan dan dijelaskan di atas, ada beberapa model manajemen lain seperti dikemukakan oleh Tony Bush *dalam* Siti Farikhah, yaitu sebagai berikut.[32]

1. Model Manajemen Formal.Model ini yaitu model manajemen yang dalam struktur organisasi menekankan pentingnya struktur hierarkis. Pengambilan keputusan diatur pimpinan dan tertutup terhadap lingkungan luar. Sistem terbuka diterapkan hanya untuk kepentingan tertentu.Misalnya, untuk merespons kebutuhan komunitas atau untuk menarik klien baru sehingga menciptakan *image* yang positif.

[32]Siti Farikhah, *Op.cit.*,, h. 16-17.

2. Model Manajemen Kebersamaan (*collegial*). Model ini adalah model manajemen yang cenderung fokus pada hubungan lateral antara orang-orang profesional yang memiliki otoritas keahlian. Pengambilan keputusan ataupun penetapan tujuan ditentukan dalam sebuah kerangka kerja partisipatoris berdasarkan kesepakatan.
3. Model Manajemen Politis. Model ini yaitu model manajemen yang memandang bahwa struktur organisasi bisa dijadikan dasar untuk melawan dan modal bersaing dengan lawan politiknya. Pengambilan keputusan dengan cara konflik dan hubungan lingkungan tidak stabil.
4. Model Manajemen Subjektif. Model ini adalah model manajemen yang lebih menekankan aspek kualitas personal individu daripada posisinya dalam struktur organisasi. Penentuan tujuan ditetapkan secara subjektif sehingga sering timbul permasalahan dari pimpinan disebabkan oleh pemaknaan oleh individu itu tersebut.
5. Model Manajemen Ambigu. Model ini adalah model manajemen dengan tujuan tidak jelas, status struktur organisasi bermasalah, dan hubungan dengan lingkungan juga kabur sehingga selalu terjadi pergolakan dalam organisasi.

E. Perkembangan Manajemen Lembaga Pendidikan Islam

Sebagaimana telah sempat disampaikan sebelumnya, status pondok pesantren telah diakui sebagai lembaga pendidikan.[33]Sebagai lembaga pendidikan, Pondok pesantren adalah pendidikan keagamaan yang mempunyai tujuan yang searah dengan pendidikan lainnya, yakni mewujudkan tujuan pendidikan nasional melalui jalur keagamaan sebagaimana secara tersurat dalam Pasal 30 Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. [34]Pemerintah pun melalui Kementerian Agama RI telah menunjukkan kepeduliannya dengan membuat dan menerbitkan berbagai pedoman bagi pembinaan pondok pesantren seperti pembukuan pondok pesantren, petunjuk teknis, manajemen pondok pesantren, panduan organisasi santri, kewirausahaan santri, panduan Palang Merah Remaja (PMR) santri,

[33]*Ibid*., h. 275.
[34]*Ibid*., h. 276.

visi, misi, strategi dan program Ditpekapontren (Direktorat Pendidikan Keagamaan dan Pondok Pesantren), hingga pedoman kegiatan belajar mengajar Paket A, Paket B, Paket C di pondok pesantren.[35]

Jika melihat perkembangannya, pondok pesantren mengalami kemajuan yang cukup fundamental.Misalnya, yang semula "*rural based institution*", kini juga menjadi pendidikan yang merambah ke masyarakat urban.Ini dapat dilihat dari bermunculnya pondok pesantren di kota-kota seperti Bandung, Jakarta, Semarang, atau Yogyakarta. Namun, di tengah kemajuan dan pertumbuhan pondok pesantren tersebut, perkembangan pondok pesantren di masa akan datang sangat ditentukan oleh kemampuannya mengantisipasi dan mengatasi kesulitan dan tantangan. Pondok pesantren akan menjadi eksis dan terus eksis bila mampu mengantisipasi kesulitan dan tantangan sekaligus perubahan sosial. Tantangan dan hambatan tersebut dapat diatasi jikapada lembaga pendidikan pondok pesantren terdapat kesadaran langkah antisipasi ke depan dengan melakukan inovasi dan pengembangan.

Setiap lembaga pendidikan, termasuk pondok pesantren misalnya dituntut untuk memberikan pelayanan sebaik mungkin. Agar dapat melakukan hal tersebut, pondok pesantren perlu mendapat dan memperbaiki dukungan sistem manajemen yang baik. Beberapa ciri sistem manajemen yang baik adalah adanya pola pikir yang teratur (*administrative thinking*), pelaksanaan kegiatan yang teratur (*administrative behaviour*), dan penyikapan terhadap tugas-tugas kegiatan secara baik (*administrative attitude*).[36]Dengan sistem manajemen ini, meniscayakan lembaga pesantren menerapkan pola pengasuhan sedemikian rupa sehingga dapat mengoptimalkan proses pendidikan dan pengajaran yang dilakukan untuk menyiapkan lulusan pesantren yang berkualitas, memiliki keunggulan (baik keunggulan kompetitif maupun komparatif) dan mampu bersaing. Pelaksanaan tugas-tugas tersebut secara umum dapat dilihat pada komponen manajemen pondok pesantren yang meliputi (1) kepemimpinan, (2) pengambilan keputusan, (3) kaderisasi, dan (4) manajemen konflik.[37]

---

[35]*Ibid*.
[36]*Ibid*., h. 23.
[37]*Ibid*., h. 25.

Sistem administrasi dan organisasi pondok tidak sama bagi semua pondok pesantren. Misalnya, ada yang membentuk Dewan Musyawarah sebagai badan yang tertinggi yang diketahui oleh kiai, yang terdiri dari Majelis kiai yang mengurusi soal pengajian kitab-kitab, Majelis pelajar yang mengurusi santri, Majelis Guru yang bertugas mengurusi soal-soal yang berhubungan dengan pengajaran di madrasah, dan Majelis pengurus yang mengurus soal-soal organisasi dan administrasi.[38] Adapun ciri umum organisasi pondok pesantren seperti (a) kiai dan pembantunya (badannya) sebagai *central core* (inti pusat); (b) lurah pondok yang dipilih oleh santri dalam jangka waktu tertentu, (c) Pengurus dari masing-masing grup santri yang tinggal dalam satu kompleks, yang biasanya disebut komisariat dan sebagainya. Meskipun secara formalnya sistem kepengurusan pondok pesantren ditetapkan seperti di atas, masing-masing santri bilamana perlu dapat juga langsung berhubungan dengan kiainya, tidak usah melalui lurah atau komisariat. Jadi, dalam hal ini tidak berlaku apa yang disebut *hierarchical bureaucracy*.

Dalam pondok pesantren yang sudah modern yang jumlah santrinya besar sudah tampak adanya administrasi/manajemen yang baik seperti adanya *planning*, *organizing*, *staffing*, *directing*, *coordinating*, *reporting* dan *budgetting* (PODSCORB). Ini sering kali tidak lepas berkat kemajuan berpikir kiai dan pengurus pondok yang bersangkutan. Namun, dalam pondok pesantren yang kecil (s.d 100 orang), segala sesuatu umumnya ditangani oleh kiai sendiri.

Dalam perkembangan, perlahan peran kiai tidak sepenuhnya penuh. Ada perubahan. Penyelenggaraan pendidikan Islam di pesantren dahulu hampir sepenuhnya sangat tergantung pada otoritas kiai baik sebagai pemilik, pemimpin dan guru utama di lembaga pendidikan tersebut. Dengan otoritas tersebut, kiai menjadi penentu seluruh langkah kebijakan dalam sistem dan proses pendidikan di pondok pesantren. Karena kiai menjadi penentu arah dan strategi pendidikan di lembaga yang dipimpinnya (sebagai pemilik otoritas tunggal), dari sisi manajemen, seluruh personil yang terlibat dan mendukung proses pendidikan di pondok pesantren sangat bergantung pada otoritas kiai tersebut.[39]

---

[38] MuzayyinArifin, *Kapita Selekta Pendidikan Islam*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), h. 233-234.

[39] NurhayatiJamas, *Op.cit*., h. 204.

Seiring dengan perubahan yang terjadi dalam sistem dan kelembagaan pendidikan Islam, otoritas tunggal dari kiai baik sebagai pemilik, pemimpin atau guru utama di pondok pesantren mulai berkurang. Meskipun nilai ketaatan masih tetap menjadi acuan dalam hubungan kiai-santri di lingkungan komunitas santri, kiai tidak lagi menjadi tokoh sentral dalam manajemen pendidikan di pondok pesantren.

Selain perubahan dan perkembangan dari aspek tersebut, perubahan yang terjadi di pondok pesantren dan lembaga pendidikan Islam berkaitan pula dengan sumber daya pendukung proses pendidikan di pesantren. Pada kebanyakan pesantren salafiah, sumber daya utama mendukung perkembangannya berasal dari kiai pemilik, di samping sumbangan baik dari orang tua santri maupun dermawan. Dengan kata lain, hidup finansial pondok pada umumnya berdikari (*self-helf*) yang bersumber pada barang-barang wakaf, hibah, donasi lainnya atau bahkan milik Kiai pribadi. Namun, adanya kebijakan pemerintah yang memberikan dukungan terhadap proses pendidikan di pondok pesantren dan madrasah yang menuntut pertanggung jawaban berdasarkan prosedur penggunaan sumber daya sesuai aturan pemerintah, ini telah ikut mendorong perubahan dalam manajemen di pondok pesantren dari otoritas personal kepada otoritas manajerial dalam bentuk organisasi formal. Karena itu, sejak pondok pesantren tidak lagi sepenuhnya berhasil memelihara kemandiriannya dari 'intervensi' unsur di luar kontrol otoritas kiai, sejak itu pula berangsur-angsur terjadi perubahan dalam manajemen dan kelembagaan pondok pesantren. Pondok pesantren yang masih tetap eksis, mulai membentuk yayasan yang bertanggung jawab dalam proses pengelolaan pendidikannya. Walaupun pembentukan yayasan itu tidak sepenuhnya mengesampingkan kiai pendiri dan pemilik awal beserta keluarganya, melalui pembentukan yayasan mulai terjadi diferensiasi peran dalam pengelolaan lembaga pendidikan pondok pesantren.[40]

Pembentukan madrasah sebagai salah satu bentuk lembaga pendidikan Islam di luar pondok pesantren yang tidak seluruhnya menerapkan kurikulum ilmu keislaman dan yang menerapkan sistem klasikal juga membawa perubahan terhadap otoritas kiai di lembaga

[40]*Ibid*., h. 206.

pendidikan Islam. Madrasah tidak menerapkan manajemen pendidikan dengan otoritas tunggal kiai. Diversifikasi kurikulum pada madrasah menuntut diferensiasi peran dari banyak elemen pendukung sistem pendidikan madrasah.[41] Dengan demikian, perubahan sistem dan kelembagaan pendidikan Islam telah ikut mengubah manajemen pendidikan Islam. Hal ini berimplikasinya terhadap memudarnya otoritas kiai yang sebelumnya merupakan pemilik otoritas tunggal di lembaga pendidikan Islam tradisional yang dipimpinnya.

F. PENUTUP

Manajemen pendidikan Islam adalah suatu proses pengelolaan lembaga pendidikan Islam yang melibatkan sumber daya muslim untuk mencapai tujuan pendidikan Islam secara efektif dan efisien. Manajemen pengembangan lembaga pendidikan Islam pada hakikatnya dilaksanakan melalui fungsi manajemen yaitu *planning, organizing, actuating,* dan *controlling*. Hubungan di antara fungsi-fungsi manajerial ini merupakan satu kesatuan sebagai proses yang berkesinambungan. Beberapa model manajemen berdasarkan tujuan atau sasaran, struktur, teknik, personal organisasi, informasi dan lingkungan dapat diterapkan pendidikan Islam ditentukan pada kebutuhan dan prioritas yang hendak dicapai. Dalam perkembangan di beberapa lembaga pendidikan Islam terjadi perubahan manajemen. Ini tak lepas dari perkembangan dan dinamik pondok pesantren yang menuntut manajemen yang terbuka ketimbang sebelumnya.

[41] *Ibid*., h. 207.

BAB 4

KEPEMIMPINAN PONDOK PESANTREN

A. Pengantar

Bab ini akan membahas perkembangan kepemimpinan pondok pesantren. Pokok-pokok bahasan yang akan ditampilkan meliputi pengertian pemimpin, kepemimpinan dan kepemimpinan pendidikan, fungsi kepemimpinan, gaya kepemimpinan perkembangan kepemimpinan pondok pesantren.

B. Pengertian Pemimpin,Kepemimpinan dan Kepemimpinan Pendidikan

Pemimpin (*leader*) adalah subjek atau pelaku di mana di dalamnya terdapat unsur-unsur yaitu kekuasaan, pengaruh, kekuatan, dan penanggungjawab . bagi semua kegiatan yang dilakukan bawahannya.[1] Pengertian pemimpin dengan kerangka ini mengisyaratkan beberapa hal, yaitu sebagai berikut.

1. Adanya unsur kekuasaan.Artinya, orang yang menguasai organisasi dan sekaligus mengendalikannya.

[1]Miftah Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen: Suatu Pendekatan Perilaku* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 1995), h.3.

2. Adanya unsur instruksional. Artinya, mempunyai wewenang memberikan tugas/perintah kepada bawahannya.
3. Adanya unsur *responsibility*.Artinya, penanggungjawab utama atas kinerja organisasi.
4. Adanya unsur pendelegasian.Artinya, berhak dan berwenang mengalihkan tugasnya kepada bawahan.
5. Adanya unsur supervisi. Artinya, mempunyai kewajiban membina dan mengarahkan bawahannya.
6. Adanya unsur strategi.Artinya, orang yang mempunyai *power* dalam mengembangkan organisasi.
7. Adanya unsur budaya.Artinya, orang yang menciptakan model dan pola perilaku dalam organisasi.

Adanya unsur karismatik.Artinya, memiliki wibawa yang terbentuk secara formal struktural maupun kultural.

Pengertian pemimpin lainnya dikemukakan oleh Hikmat. Hikmat mengemukakan pengertian pemimpin sebagai berikut.

1. Orang yang berwenang mengendalikan organisasi dan semua struktur yang ada.
2. Orang yang memiliki kemampuan meningkatkan sumber daya manusia dan organisasi.
3. Orang yang paling berpengaruh dalam organisasi.
4. Orang memiliki kedudukan tinggi dalam organisasi.
5. Orang yang paling bertanggungjawab atas seluruh kinerja organisasi.[2]

Stogdill *dalam* Husaini Usman menjelaskan pengertian kepemimpinan. Menurutnya, kepemimpinan yakni (1) fokus dari proses kelompok, (2) penerimaan kepribadian seseorang, (3) seni memengaruhi perilaku, (4) alat untuk memengaruhi perilaku, (5) suatu tindakan perilaku, (6) bentuk dari ajakan (persuasi), (9) akibat dari interaksi, (10) peranan yang diferensial, dan (11) pembuat struktur.[3]

---

[2]Hikmat,*Op.cit*. h. 23.

[3]Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), h. 279.

Yulk dalam Husaini Usman menyampaikan beberapa definisi tentang kepemimpinan, yang dianggap cukup mewakili selama seperempat abad. Definisi tersebut sebagai berikut.

1. Kepemimpinan adalah perilaku dari seorang individu yang memimpin aktivitas-aktivitas suatu kelompok ke suatu tujuan yang ingin dicapai bersama.
2. Kepemimpinan adalah pengaruh antarpribadi yang dijalankan dalam suatu situasi tertentu dan diarahkan melalui proses komunikasi ke arah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu..
3. Kepemimpinan adalah pembentukan awal serta pemeliharaan struktur dalam harapan dan interaksi.
4. Kepemimpinan adalah peningkatan pengaruh sedikit demi sedikit pada dan berada di atas kepatuhan mekanis terhadap pengarahan-pengarahan rutin organisasi.
5. Kepemimpinan adalah proses memengaruhi aktivitas-aktivitas sebuah kelompok yang diorganisasi ke arah pencapaian tujuan.
6. Kepemimpinan adalah sebuah proses memberikan arti (pengarahan yang berarti) terhadap usaha kolektif, dan yang mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan untuk mencapai sasaran.[4]

Sanusi menyatakan bahwa kepemimpinan adalah penyatupaduan kemampuan, cita-cita dan semangat kebangsaan dalam mengatur, mengendalikan, mengelola rumah tangga keluarga maupun organisasi atau rumah tangga negara.[5] Ditambahkan oleh Sanusi, kepemimpinan dalam arti substantif merujuk pada suatu kenyataan di mana seseorang atau sistem mempunyai kekuatan dan keberanian dalam menyatakan kemampuan mental, organisasional, fisik, yang lebih besar dari rata-rata umumnya yang antara lain didukung oleh unsur-unsur penting sebagai *ways and means*.[6]*Way and means* maksudnya adalah:

4*Ibid*., h. 279.280.

5 Sanusi, A, *Kapita Selekta Pembahasan Masalah Sosial dan Pendidikan* (Bandung: FPS IKIP, 1989), h. 23.

6*Ibid*., h. 24.

(1) Kemampuan menciptakan, menjelaskan, dan menawarkan gagasan-gagasan dalam tema-tema yang menarik, kreatif, dan terbuka untuk diuji lebih unggul dalam persaingan atau tawar menawar dengan pihak lain.
(2) Kemampuan argumentasi dan mempertahankan pendirian secara etis rasional sehingga pihak lain termotivasi untuk merundingkan dan mempertimbangkan hingga akhirnya menerima pilihan yang diturunkan oleh gagasan tadi.
(3) Kemampuan memengaruhi pihak lain dengan menggunakan *way and means* yang paling sesuai sehingga semua pihak bekerja sama dan dalam satu kesatuan organisatoris menaati arahan dan koordinasinya.
(4) Kemampuan mengendalikan bentuk-bentuk kerja sama yang makin stabil dan prosesnya makin produktif melalui penilaian personel yang monolit.

Berdasarkan paparan mengenai pengertian pemimpin dan kepemimpinan sebagaimana tersebut di atas, konsep tentang pemimpin pendidikan secara hakiki mencakup semua orang yang bergerak di bidang penanaman pengaruh dan bimbingan serta ajakan dalam mengelola pendidikan. Dalam pendidikan formal maupun non formal, pemimpin pendidikan meliputi guru, kepala sekolah, dosen, rektor, kiai, ulama, ustaz, kepala kantor Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan dari jenjang paling bawah sampai atas, pemilik sekolah, pengawas sekolah.

Kepemimpinan dalam pendidikan dapat disimpulkan sebagai proses mempengaruhi, memerintah secara persuasif, memberi contoh, dan bimbingan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.[7] Dengan kata lain, kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk melaksanakan tugas dengan berhasil mencapai tujuan pendidikan. Berdasarkan penjelasan ini terdapat komponen-komponen kepemimpinan pendidikan yang penting, yaitu:

[7]SyaifulSagala,, *Administrasi PendidikanKontemporer* (Bandung: Alfabeta, 2010), h.147.

1. Adanya proses rangkaian tindakan dalam sistem pendidikan.
2. Mempengaruhi dan memberi teladan.
3. Memberi perintah dengan cara persuasi dan manusiawi, tetapi tetap menjunjung tinggi disiplin dan aturan.
4. Anggota patuh pada perintah sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab.
5. Menggerakkan semua anggota untuk menyelesaikan tugas sehingga tercapai tujuan.

Kepemimpinan dalam pendidikan mempunyai figur tersendiri dibandingkan dengan kepemimpinan pada umumnya. Ini mempunyai makna bahwa pemimpin pendidikan harus mampu mengedepankan *uswah hasanah* (teladan yang baik), berjiwa penuh kasih sayang, dan bijaksana. Tingkah laku pemimpin pendidikan tidak hanya mendapat evaluasi dari atasan, tetapi juga menjadi penilaian masyarakat. Mempertimbangkan idealisme kepemimpinan yang ingin diraih lembaga pendidikan, sebaiknya mengacu pada tingkah laku dan sifat Nabi Muhammad saw yang dapat dijadikan barometer oleh semua lembaga pendidikan, yaitu *shidik* (jujur), *amanah* (tepercaya), *tabligh* (komunikatif), dan *fathonah* (cerdas). [8]

Djamaluddin menegaskan bahwa kepemimpinan pendidikan merupakan salah satu hal yang penting untuk diterapkan di madrasah sebagai kelompok yang terorganisasi untuk mencapai tujuan pembelajaran pendidikan Islam. Pentingnya menerapkan kepemimpinan sebab pada hakikatnya kepemimpinan pendidikan sebagai penentu keberhasilan aktivitas yang ada di lembaga pendidikan Islam tersebut. Dalam kerangka ini sangat jelas bahwa kepemimpinan pendidikan Islam merupakan proses memengaruhi kegiatan-kegiatan kelompok yang terorganisasi dalam usaha-usaha menentukan tujuan pendidikan Islam yang hendak dicapainya, yaitu membentuk manusia menjadi insan paripurna baik di dunia maupun di akhirat.[9]

[8]Siti Farikhah, Op.cit.,h. 192.

[9]Djamaluddin dan Abdullah Aly, *Kapita Selekta Pendidikan Islam; Untuk IAIN, STAIN, PTAIS Fakultas Tarbiyah Komponen MKK* (Bandung, CV Pustaka Setia, 1999), h. 15.

C. Fungsi Kepemimpinan

Kepemimpinan bukan monopoli individu dari pemimpin, melainkan sebagai fungsi struktur kelompok. Dalam kelompok dibutuhkan seseorang yang memiliki kemampuan untuk menggerakkan, membimbing, mengarahkan, memotivasi, memberikan inspirasi dan mengajak dengan suka rela orang lain dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Karen itu, diperlukan adanya seorang pemimpin yang efektif. Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang anggotanya dapat merasakan bahwa kebutuhan mereka terpenuhi baik kebutuhan bekerja, motivasi, rekreasi, kesehatan, sandang, pangan, tempat tinggal maupun kebutuhan lainnya yang pantas didapatkan. Kepemimpinan akan berlangsung efektif apabila pemimpin dapat melakukan fungsi utamanya, yaitu menjalankan kepemimpinannya dengan baik dan benar berdasarkan aturan yang ditetapkan organisasi.

Fungsi utama kepemimpinan berhubungan dengan (1) tugas (*task related*) atau fungsi pemecahan masalah dan (2) pembinaan kelompok (*group maintenance*) atau fungsi sosial.[10] Fungsi tugas adalah untuk memudahkan koordinasi kelompok dan memecahkan masalah secara mufakat,sedangkan fungsi sosial adalah untuk membentuk kegiatan kelompok lebih lancar, menjembatani perbedaan pendapat,meredam konflik, dan memberikan perasaan bahagia dan empati kepada anggota.

Pada umumnya, fungsi pemimpin dalam suatu lembaga atau organisasi adalah sebagai berikut.

1. *Manajer Organisasi*

Fungsi pemimpin sebagai manajer organisasi yaitu pengelola utama dari perencanaan sampai dengan pertanggungjawaban kegiatan organisasi. Oleh sebab itu, pemimpin harus memiliki tiga keterampilan yaitu (a) *tehnical skill*, (b) *human skill,* dan (c) *conceptual skill*.

[10]Engkoswara dan Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2011), h.180.

2. *Pengambil Keputusan*

Proses pengambilan keputusan dimulai pada saat seorang pimpinan menyadari adanya suatu masalah yang perlu dipecahkan dan berakhir pada saat ia menggerakkan anggotanya untuk melaksanakan keputusan yang diambil. Pengambilan keputusan ini akan memengaruhi perkembangan dan kemajuan organisasi serta kesejahteraan anggotanya.

Dalam hubungannya dengan teknik pengambilan keputusan, ada dua keterampilan yang mesti dimiliki seorang pemimpin saat akan melakukanpengambilan keputusan yaitu (1) keterampilan analisis dan (2) keterampilan operasional.

Ada sepuluh macam keterampilan analisis yang harus dimiliki oleh seorang pimpinan yaitu sebagai berikut.

(1) Kemampuan untuk menemukan suatu *frame of referance*.

Suatu *frame of reference* memang tidak terbentuk begitu saja, tetapi melalui proses yang lama yang diperoleh dari observasi, informasi dan pengalaman yang langsung memengaruhi cara berpikir dan bertindak seseorang dalam menghadapi suatu masalah.

(2) Kemampuan mengasosiasikan.

Kemampuan mengasosiasikan yaitu kemampuan untuk melihat keserupaan, saling hubungan dan interdepedensi antara sesuatu hal lain.

(3) Persepsi urutan

Persepsi urutan adalah berkenaan dengan dimensi waktu. Dimensi waktu yang dimaksud adalah kemampuan untuk menghubungkan masa lalu yang dimanifestasikan oleh pengalaman dengan masa sekarang dan dapat diantisipasi untuk masa mendatang.

(4) Elaborasi

Kemampuan untuk mengisi suatu kerangka secara sistematis.

(5) Generalisasi

Kemampuan untuk menggali dari sesuatu yang banyak.Generalisasi merupakan upaya untuk merumuskan kebijaksanaan.

(6) Mengorganisasi

Memiliki keterampilan untuk membagi-bagi keseluruhan sehingga keseluruhan ini mempunyai hubungan yang logis.

(7) Kemampuan melihat hal-hal yang strategis.

Ini merupakan kemampuan seseorang untuk dapat mengantisipasi sehingga pengambilan keputusannya tepat

(8) Orientasi kepada tujuan.

Apa yang dilakukan pimpinan dalam tindakannya selalu dihubungkan dengan tujuan. Oleh sebab itu, pemahaman terhadap tujuan organisasi sangat penting bagi pengambilan keputusan.

(9) Objektivitas dan skeptisisme.

Kemampuan seseorang untuk menerima pendapat orang lain dan menelitinya sebelum ia menerima untuk terciptanya keputusan yang tepat

(10) Kemampuan membangun relasi secara internal maupun eksternal organisasi.Ini merupakan hal yang sangat urgen bagi ketepatan pengambilan keputusan.

Keterampilan operasional meliputi hal-hal sebagai berikut.

(1) Penugasan para bawahan secara jelas.
(2) Pendelegasian wewenang.
(3) Penentuan sumber-sumber informasi supaya mudah dalam pemecahannya.
(4) Menyediakan media komunikasi yang cukup.
(5) Mengendalikan disiplin.
(6) Penciptaan iklim kerja yang bagus.
(7) Menyediakan kegiatan-kegiatan penunjang yang mempercepat kepentingan keputusan.
(8) Memelihara ketertiban operasional sehingga terdapat suasana saling menghargai dan menghormati antara unsur-unsur pelaksana di dalam organisasi.
(9) Kesadaran tentang pentingnya pelaksanaan kegiatan, termasuk pengambilan keputusan secara institusional.
(10) Kemampuan mengorganisasi diri sendiri.
(11) Kemampuan untuk mengetahui alat apa yang diperlukan untuk suatu kegiatan.

(12) Kemampuan dalam berkomunikasi baik tertulis maupun lisan karena melalui media komunikasi ide, perintah, dan keputusan disampaikan oleh orang lain.

(13) Membina kepribadian yang *antion-oriented* dan kurang kepada *legal orientation*.

(14) Kemampuan mendisiplinkan diri sendiri.

3. *Motivator*

Seorang pemimpin juga berfungsi sebagai motivator. Sebagai motivator, ia memiliki motivasi yang kuat di dalam jiwanya untuk memimpin dengan baik dan mampu memberikan dukungan penuh kepada anggotanya untuk bekerja secara optimal. Sebagai upaya motivasi, pemimpin dapat melakukan kegiatan untuk meningkatkan gairah kerja, disiplin, kesejahteraan, prestasi kerja, moral kerja dan tanggung jawab terhadap tugas, produktivitas dan efisiensi kerja. Tujuan pelaksanaan motivasi menurut Hasibuan adalah sebagai berikut.[11]

a. Menyesuaikan perilaku anggota sesuai dengan harapan pemimpin.
b. Meningkatkan gairah kerja.
c. Meningkatkan disiplin.
d. Meningkatkan prestasi kerja.
e. Meningkatkan kesejahteraan.
f. Meningkatkan moral kerja.
g. Meningkatkan tanggung jawab.
h. Meningkatkan loyalitas kepada perusahaan atau lembaga.
i. Meningkatkan produktivitas dan efisiensi.
j. Meningkatkan partisipasi pegawai.

Pada dasarnya, motivasi merupakan proses psikologis yang menggambarkan interaksi sikap, kebutuhan, persepsi, dan keputusan yang berasal dari dalam diri dan faktor dari luar dirinya. Dari sini, jenis motivasi dapat dibedakan menjadi dua yaitu:

[11] MalayuHasibuan,*Manajemen Sumber Daya Manusia:Dasar, Pengertian dan Masalah* (Jakarta: CV.Haji Masagung, 1994), h. 96.

1. Motivasi intrinsik: kegiatan bertindak karena adanya faktor pendorong dari dalam dirinya sendiri. Misalnya, sikap kepribadian, pendidikan, pengalaman, cita-cita atau harapan masa depan .
2. Motivasi ekstrinsik: hasrat melakukan sesuatu disebabkan adanya pengaruh rangsangan dari luar, bisa dari pimpinan, sejawat, lingkungan dan berbagai sumber yang lain. Pemimpin suatu organisasi atau lembaga perlu memiliki *skill* untuk bisa memotivasi anggotanya sehingga tercapai tujuan secara produktif.

   Teknik-teknik motivasi diantaranya sebagai berikut.

   a. Pemberian gaji yang memadai sesuai dengan aturan.
   b. Pemberian insentif dengan tepat sesuai bentuk kinerja.
   c. Memperdulikan kebutuhan sosial.
   d. Menghargai anggota.
   e. Menciptakan suasana damai.
   f. Menempatkan anggota pada posisi yang tepat.
   g. Memberi kesempatan untuk menambah pengetahuan.
   h. Memberikan fasilitas yang menyenangkan.
   i. Mengikutsertakan anggota untuk bermusyawarah .[12]

4. *Evaluator*

Fungsi pemimpin sebagai evaluator atau penilai yaitu menilai kinerja anggotanya dan memberikan penghargaan bagi prestasi kerjanya serta sekaligus memperbaiki kinerja yang tidak sesuai program, prosedur maupun tujuan organisasi. Penilaian yang kontinu adalah penting karena menjadi landasan usaha perbaikan dan penyesuaian kembali pada semua subsistem lembaga atau organisasi sesuai keputusan perbaikan yang diharapkan.

5. *Dinamisator dan Katalisator Organisasi*

Fungsi pemimpin sebagai dinamisatormaksudnya adalah pemimpin berfungsi sebagai orang yang mampu memajukan organisasi secara kreatif dan inovatif.Sementara itu, fungsi katalisator mempunyai makna

[12]Nitisemiko dalam Engkoswara, *Administrasi Pendidikan,* h. 218.

bahwa seorang pemimpin harus bisa mengendalikan situasi dan kondisi yang ada berpengaruh terhadap kemajuan atau kemunduran organisasi.

Pemimpin yang dinamis sangat menghargai perubahan secara kreatif dan inovatif. Hal ini memberi makna bahwa seorang pemimpin yang selalu berupaya untuk maju mampu menciptakan sesuatu yang baru dari hal-hal yang sudah ada dan mampu mengubah gagasan atau ide menjadi sesuatu (barang dan jasa). Pemimpin sebagai katalisator artinya harus mampu menjembatani sesuatu dan kondisi yang terjadi pada organisasinya. Situasi dan kondisi yang berbeda-beda menyebabkan tuntutan yang berbeda-beda terhadap pemimpin.

6. *Stabilisator*

Pemimpin sebagai stabilisator artinya seorang pemimpin harus mempunyai kapabilitas terkuat dalam mempertahankan eksistensi organisasi. Disamping itu perlu dilandasi oleh filsafat ke-optimis-an bahwa segala problem pasti dapat diselesaikan.

7. *Supervisor*

Pemimpin sebagai supervisor yaitu orang yang membantu, membina, membimbing, melatih, mendidik, mengawasi, menilai dan turut serta dalam usaha-usaha perbaikan dan peningkatan mutu. Dalam berbagai aktivitasnya, supervisor turut sebagai partisipan, pimpinan dan menstimulasikerja sama anggota. Selain itu, sebagai supervisor, pemimpin juga mempunyai fungsi sebagai penilai dengan cara penelitian dan dalam rangka usaha perbaikan.

D. Gaya Kepemimpinan

Istilah gaya kepemimpinan sering disamakan dengan istilah model, tipe, ataupun sikap. Sejumlah ahli teori kepemimpinan mengemukakan pengertian gaya kepemimpinan yang berbeda-beda sesuai dengan cara pandang mereka masing-masing. Berikut dijelaskan beberapa pandangan mereka terkait gaya kepemimpinan.

Engkoswara dan Aan Komariah mengemukakan dua gaya kepemimpinan yaitu (1) gaya dengan orientasi tugas dan (2) gaya dengan orientasi pada anggota. Gaya kepemimpinan dengan

orientasi tugas berkeinginan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan memuaskan, tepat waktu, dan sempurna. Pemimpin dalam hal ini benar-benar mengendalikan anggotanya agar konsisten dan serius dalam pekerjaannya, bahkan kadang-kadang tidak peduli dengan urusan pribadi anggotanya. Adapun gaya kepemimpinan yang berorientasi pada anggota di mana pemimpin berusaha untuk memberikan motivasi, membimbing, dan mengarahkan secara dan mempercayai anggota untuk bekerja dengan karya sendiri.[13]

Fred E.Fielder mengemukakan gaya kontingensi. Dalam gaya kepemimpinan ini, dinyatakan bahwa kepemimpinan yang efektif ditentukan oleh tiga variabel yaitu (1) *human relationship* atau hubungan antara pemimpin dengan yang dipimpin, (2) *staffing* dan *organizing* yang efektif dan profesional, dan (3) otoritas pemimpin yang kuat dan tegas.[14]

Sondang P. Siagian menegaskan bahwa ada empat gaya kepemimpinan, yakni (1) gaya kepemimpinan otokratis, (2) gaya kepemimpinan demokratis, (3) gaya kepemimpinan militeristis, dan (4) gaya kepemimpinan paternalistis[15]

Dalam kepemimpinan yang otokratis, pemimpin bertindak sebagai penguasa mutlak dan anggota melaksanakan tugas berdasarkan perintahnya secara patuh. Karakteristik pemimpin otokratis adalah (a) menganggap organisasi sebagai milik pribadi pemimpin, (b) tidak suka debat maupun meminta pendapat anggota, (c) anggota dipandang sebagai alat yang dapat diperdayakan, (d) menerapkan tujuan pribadi sebagai tujuan organisasi, (e) memimpin dengan cara paksa, (f) merendahkan makna musyawarah dan menolak partisipasi anggota.

Gaya kepemimpinan demokratis dilandasi filsafat kebersamaan dalam semua hal. Pemimpin dan anggota terlibat bersama dalam penetapan *policy* atau kebijakan organisasi. Mereka bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Ciri-ciri pemimpin yang demokrasi yaitu (a) menekankan pada hubungan interpersonal yang baik, (b) mengambil keputusan berdasarkan musyawarah, (c) menghargai pendapat anggota,

---

[13]Engkoswara dan Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2011),h.180.

[14]M.Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: Rosdakarya, 2002), h. 39.

[15]Sondang PSiagian,*Filsafat Administrasi* (Jakarta, CV.Haji Masagung, 1990), h.41.

(d) memberi kesempatan anggota untuk mengembangkan inisiatif dan kreasi anggota, (e) mendelegasikan sebagian kekuasaan dan tanggung jawab kepada anggota, (f) berupaya membimbing, mengarahkan dan berpartisipasi dalam kegiatan anggota.

Gaya kepemimpinan militeristis hampir serupa dengan otokrasi. Ciri khas keduanya yang paling menonjol adalah pemimpin sebagai penguasa tunggal. Seorang pemimpin bergaya militeristis ialah seorang pemimpin yang mempunyai ciri-ciri (a) memerintah berdasarkan instruksi, (b) pangkat dan jabatan sebagai alat untuk memaksa anggotanya untuk melaksanakan tugas, (c) tidak suka dikritik, (d) disiplin kaku, (e) formalistis dalam pelaksanaan tugas.

Gaya kepemimpinan paternalistis yaitu gaya kepemimpinan yang beranggapan bahwa anggota adalah anak kecil yang masih membutuhkan perlindungan sehingga pemimpin bertindak seperti orang tua terhadap anaknya. Ciri-ciri pemimpin paternalistis yaitu (a) terlalu melindungi dan terkesan memanjakan anggota, (2) tidak menghargai kemampuan anggota, (c) sikap kebapakan sangat menonjol hingga mematikan kreativitas anggota, (d) meng-*handle* semua program kerja dan manajemen organisasi di tangan pimpinan.

Max Weber di dalam Syaiful Sagala dalam teorinya tentang gaya kepemimpinan mengemukakan gaya kepemimpinan yang didasari tradisi turun temurun, karisma dan wibawa.[16] Hal tersebut disebabkan adanya karakteristik pribadi yang istimewa dan aturan-aturan yang logis atau perpaduan antara keturunan, karisma dan kewibawaan. Gaya kepemimpinan karismatik dibedakan menjadi dua bagian yaitu (1) kewibawaan alamiah, yaitu kewibawaan yang telah melekat kepada diri pemimpin dan (2) kewibawaan non-alamiah yaitu kewibawaan yang diciptakan oleh jabatan dan kekuasaan.[17]

Vroom dan Yetton dalam Ngalim Purwanto mencetus teori gaya kepemimpinan kontinum. Dalam teori ini dinyatakan bahwa kepemimpinan didasarkan pada dua macam kondisi utama, yaitu (1) tingkat keefektifan teknis diantara anggota dan (2) tingkat motivasi serta dukungan anggota.[18] Dalam pengambilan keputusan kadang-

[16]SyaifulSagala,*Op.cit.,* h.150.
[17]Hikmat,*Op.cit*. h. 258.
[18]M.Ngalim Purwanto,*Op.cit*. h. 45.

kadang pemimpin bertindak sendiri karena mendesak dan terukur oleh profesionalitas kepemimpinannya, tetapi adakalanya melibatkan anggota dalam rangka kemajuan organisasi.

Berdasarkan dua kondisi tersebut, maka pemimpin bisa memilih salah satu dari gaya kepemimpinan yang diterapkan berkaitan dengan pengambilan keputusan yaitu (a) apabila tingkat keefektifan teknis anggota tinggi, tetapi motivasi rendah, maka pemimpin memilih gaya membuat putusan secara konsultatif di mana pimpinan berkonsultasi dengan anggota; (b) apabila tingkat keefektifan teknis anggota rendah tetapi motivasi tinggi, maka pemimpin memilih gaya mendelegasikan kepada anggota. Dengan kata lain, pemimpin membuat keputusan kemudian melimpahkan tanggung jawab kepada anggota untuk melaksanakannya; (c) apabila tingkat keefektifan teknis anggota maupun motivasinya tinggi, maka pemimpin memilih gaya membuat putusan bersama atau bermusyawarah.

Di samping gaya/tipe/model kepemimpinan yang disampaikan di atas, ada pula gaya kepemimpinan yang dikenal dengan Kendali Bebas atau disebut *Leisezz-Faire*. Pemimpin dalam hal ini memberikan kebebasan seluas-luasnya kepada semua anggota untuk melaksanakan tugasnya. Pemimpin membiasakan mereka berinisiatif sendiri, membuat kebijakan sendiri, dan mengatur strategi tugasnya tanpa dorongan, bimbingan, pengarahan dan pengawasan dari pimpinan. Gaya kepemimpinan ini seolah-olah tidak ada hierarkis struktural, pembagian tugas tidak jelas, dan tidak ada proses kepemimpinan secara fungsional maupun struktural. Gaya kendali bebas ini mendasarkan pada pemikiran bahwa segala aktivitas dalam organisasi agar berjalan lancar dan sukses mencapai tujuan yang ditetapkan apabila anggotanya dalam melaksanakan tugas diberi keleluasaan untuk memutuskan semua yang dikehendaki sesuai dengan keinginannya. Gaya ini dianggap tidak mempunyai nilai manfaat, tetapi menjadi efektif dalam kelompok profesional yang termotivasi tinggi.

Ada pula gaya kepemimpinan Pseudo demokratis atau demokrasi semu (manipulasi demokrasi). Gaya ini menampakkan dua wajah. Seolah-olah kepemimpinan yang diterapkan demokratis, tetapi sebenarnya yang dilaksanakan kepemimpinan otokratis. Para anggota diajak untuk menetapkan kebijakan yang sebenarnya telah dibuat oleh pimpinan sehingga seolah-olah kebijakan tersebut milik bersama.

Namun, dalam praktiknya, kebijakan pemimpin lah yang dijadikan pegangan pelaksanaan tugas. Jadi, bukan lagi kebijakan bersama dari hasil musyawarah.

Seluruh pandangan tentang gaya kepemimpinan yang disampaikan di atas juga terbentuk dalam kepemimpinan pondok pesantren. Sebagai salah satu lembaga pendidikan dalam sistem pendidikan nasional, pondok pesantren memiliki berbagai gaya atau tipe kepemimpinan pemimpinnya seperti demokratis, otokratis, kendali bebas, pseudo demokratis, militeristis dan sebagainya. Tipe atau gaya kepemimpinan dapat terbentuk sesuai dengan pribadi pemimpin atau juga dapat terbentuk berdasarkan gaya yang dibentuk oleh budaya dan iklim organisasi lembaga pendidikan Islami itu sendiri.

E. Perkembangan Kepemimpinan Pondok Pesantren

Studi kepemimpinan pondok pesantren tidak dapat dilepaskan dari perlunya pemahaman atas subtansi pendidikan yang dikembangkan pondok pesantren yaitu pendidikan agama Islam. Oleh sebab itu, di sini perlu disampaikan pemahaman atas substansi pendidikan yang dikembangkan pondok pesantren. Karakteristik pendidikan agama Islam sebagaimana diidentifikasi oleh Wahid adalah sebagai berikut.

Pertama, pada dasarnya pendidikan agama Islam bukanlah upaya untuk mewariskan paham atau pola keagamaan tertentu kepada anak didik, melainkan menekankan pada proses agar anak didik dapat memperoleh kemampuan metodologis untuk dapat memahami kesan pesan dasar yang diberikan agama.

Kedua, pendidikan agama tidak terpaku pada romantisme yang berlebihan untuk melihat ke belakang dengan penuh emosional, tetapi lebih diarahkan pada pembentukan kemampuan berpikir proyektif dalam menyikapi tantangan kehidupan.

Ketiga, bahan-bahan pengajaran agama hendaknya dapat diintegrasikan dengan penumbuhan sikap kepedulian sosial. Dengan ini, anak didik akan menjadi terlatih untuk mempersepsi realitas berdasarkan pemahaman teologi yang diperoleh dari persepsi realitas berdasarkan pemahaman yang dikembangkan dari wawasan emansipatoris dalam penyelenggaraan pendidikan agama sehingga memperoleh kesempatan

berpartisipasi dalam rangka menumbuhkan kemampuan metodologis dalam mempelajari substansi atau materi agama.

Keempat, pendidikan agama sebaiknya diarahkan untuk menanamkan keharuan emosional keagamaan, kebiasaan-kebiasaan berperilaku yang baik, dan juga sikap-sikap terpuji dalam lingkungan keluarga, sekolah dan masyarakat sehingga anak didik memiliki kemampuan menggunakan agama sebagai sistem makna untuk mendefinisikan setiap keadaan dari sudut refleksi iman dan pengetahuannya.[19]

Dengan mempertimbangkan ciri-ciri pendidikan agama sebagai substansi fungsi pendidikan pesantren sebagaimana disampaikan di atas,kepemimpinan di pondok pesantren lebih mungkin didekati dengan konsep kepemimpinan karismatik. Dalam pandangan Conger, kepemimpinan karismatik mengedepankan kewibawaan diri seorang pemimpin, yang ditunjukkan oleh rasa tanggung jawab yang tinggi kepada bawahannya. Kepekaan dan kedekatan pemimpin karismatik dengan bawahannya disebabkan kewibawaan pribadi (*personal power*) pemimpin untuk menumbuhkan kepercayaan dan sikap proaktif bawahannya.[20]

Menurut Wahjosumidjo, karisma kepemimpinan kiai terkait dengan luasnya penguasaan kajian ilmu agama pada kiai dan konsistensi pengamalan ilmu agama dalam kehidupan keseharian kiai.[21] Dengan mengandaikan karisma dapat diidentikkan dengan '*power*'kiai, kepemimpinan karismatik kiai dapat pula ditelaah dengan konsep sumber kewibawaan. Berdasarkan pendekatan tersebut, keberhasilan memimpin lebih disebabkan oleh keunggulan wibawa seseorang dalam memimpin organisasi sehingga proses hubungan yang disebut komunikasi dua arah antara atasan dengan bawahan sering terjadi.

Kewibawaan pemimpin berkaitan pula dengan ruang lingkup utamanya, yaitu pola pemakaian kewibawaan yang terbaik, cara menggunakan kewibawaan pemimpin yang berhasil, dan seberapa banyak kewibawaan secara optimal seorang pemimpin. Kreativitas

---

[19]Abdurrahman Wahid, *"Pesantren sebagai Subkultur"*, dalam M. Dawam Rahardjo (Ed.), *Pesantren dan Pembaruan* (Jakarta: LP3ES, 1985), h. 34.

[20]*Ibid*.

[21]Wahjoetomo, *Perguruan Tinggi Pesantren* (Jakarta: Gema Insani Press, 1997), h. 24.

berpikir kepemimpinan pondok pesantren lebih cenderung pada kiai sebagai figur sentral. Oleh sebab itu, diperlukan kesadaran khusus bagi kiai untuk dapat menerima dan menerapkan berbagai gagasan yang mampu membawa pondok pesantren ke arah yang lebih baik. Kreativitas berpikir dan sikap inovatif kiai sebetulnya tidak terlepas dari beberapa faktor di antaranya visi dan misi kiai itu sendiri serta adanya rasa ketakutan yang mendalam pada gagasan-gagasan baru yang dianggap akan menyesatkan dan membawa komunitas pondok pesantren ke arah yang lebih buruk.

Berdasarkan beberapa literatur, terdapat pembagian dua model kepemimpinan kiai di pondok pesantren, yakni kepemimpinan individual dan kepemimpinan kolektif. Kepemimpinan individual merupakan eksistensi kiai sebagai pemimpin pondok pesantren. Ditinjau dari tugas dan fungsinya, dapat dipandang sebagai sebuah fenomena yang unik. Dikatakan unik karena kiai sebagai pemimpin sebuah lembaga pendidikan Islam tidak sekadar bertugas menyusun kurikulum, membuat peraturan atau tata tertib, merancang sistem evaluasi, melaksanakan proses belajar mengajar yang berkaitan dengan ilmu-ilmu agama di lembaga yang diasuhnya, melainkan juga menjadi pembina dan pendidik umat serta menjadi pemimpin masyarakat.[22]

Dengan gaya atau model kepemimpinan individual, perkembangan atau besar tidaknya pondok pesantren sangat ditentukan oleh karismakiai pengasuh. Semakin karismatik kiai (pengasuh), semakin besar kesempatan pondok pesantren tumbuh dan berkembang karena dengan semakin berkarisma seorang kian semakin banyak masyarakat yang akan berduyun-duyun untuk belajar.Model kepemimpinan individual ini telah berlangsung dalam rentang waktu yang lama sejak pondok pesantren berdiri pertama hingga sekarang dalam kebanyakan kasus. Karena model kepemimpinan individual ini pula, kesan bahwa pondok pesantren adalah milik pribadi kiai sangat kuat.[23]

Dengan model atau gaya kepemimpinan individual ini, pondok pesantren terkesan eksklusif. Biasanya, tidak ada celah yang longgar bagi masuknya pemikiran atau usulan dari luar karena wewenang mutlak

[22]Imron Arifin, *Kepemimpinan Kiai: Kasus Pondok Pesantren Tebuireng* (Malang: Kalimasada Press, 1993), h. 45.

[23]MujamilQomar, *Pesantren: Dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi* (Jakarta: Erlangga, 2004), h. 40.

ada padakiai. Hal seperti ini biasanya masih berlangsung di pondok pesantren salaf.

Model kepemimpinan individual ini juga memengaruhi eksistensi pondok pesantren. Eksistensi pondok pesantren bisa perlahan redup ketika pondok ketika ditinggal oleh kiai pendirinya yang menyebabkan pesantren dilanda masalah kepemimpinan. Hal itu disebabkan tidak adanya anak kiai yang mampu meneruskan kepemimpinan pesantren yang ditinggalkan pendahulunya baik dari segi penguasaan ilmu keislaman maupun pengelolaan kelembagaan. Oleh sebab itu, kepemimpinan individual ini di satu sisi juga dapat berakibat ketika kiai (pimpinan) tiada sehingga dapat menyebabkan kesinambungan pondok pesantren menjadi terancam.[24]Selain karena tiada, krisis kepemimpinan juga bisa terjadi ketika kiai terjun ke dalam politik praktis. Kesibukannya di politik akan menurunkan perhatiannya terhadap pondok pesantren dan tugas utamanya sebagai pembimbing santri bisa terabaikan. Akibatnya, kelangsungan aktivitas pondok pesantren menjadi terbengkalai.

Gaya kepemimpinan individual sebagaimana disebutkan di atas juga cenderung menimbulkan feodalisme dan otoriter (otoritas mutlak). Biasanya, kiai mengkader putra-putranya untuk meneruskan kepemimpinannya. Apabila Kiai sudah meninggal, estafet kepemimpinan dilanjutkan oleh adik tertua dan kalau tidak mempunyai adik atau saudara, biasanya kepemimpinan langsung digantikan oleh putra kiai. Kaderisasi hanya terbatas keturunan dan saudara. Pihak luar sulit sekali untuk bisa menembus kalangan elite kepemimpinan pondok pesantren, paling maksimal menantu kiai tetapi menantu kebanyakan tidak berani untuk maju memimpin pondok pesantren jika masih ada anak atau saudara Kiai walaupun dia lebih siap dari segi kompetensi maupun kepribadiannya. Jadi, suksesi kepemimpinan dengan model gaya kepemimpinan individual ini memunculkan orang luar kecuali tanpa memasuki jalur feodalisme kiai. Ini karena kepemimpinan liai adalah posisi yang sangat menentukan kebijaksanaan di semua segi kehidupan pondok pesantren, yang cenderung menumbuhkan otoritas mutlak, yang pada satu sisi justru dapat berakibat fatal.

[24]Dawam Rahardjo, (Ed.), *Pergumulan Dunia Pesantren: Membangun dari Bawah*, (Jakarta: P3M, 1985), h. 114.

Kepemimpinan kolektif dapat diartikan sebagai proses kepemimpinan kolaborasi yang saling menguntungkan, yang memungkinkan seluruh elemen sebuah institusi turut ambil bagian dalam membangun sebuah kesepakatan yang mengakomodasi tujuan semua. Kolaborasi dimaksud bukan hanya berarti "setiap orang" dapat menyelesaikan tugasnya, melainkan yang terpenting adalah semua dilakukan dalam suasana kebersamaan dan saling mendukung (*al-jam'iyah al murassalah* atau *collegiality and supportiveness*).[25]

Model kepemimpinan kolektif atau yayasan menjadi solusi strategis. Beban kiai menjadi lebih ringan karena pondok pesantren ditangani bersama sesuai dengan tugas masing-masing. Kiai juga tidak terlalu menanggung beban moral tentang kelanjutan pondok pesantren di masa depan. Sebagai pondok pesantren yang pernah menjadi paling berpengaruh se-Jawa-Madura, pada 1984 Pondok Pesantren Tebuireng mendirikan Yayasan Hasyim Asy'ari yang mengelola seluruh mekanisme pesantren secara kolektif.[26] Namun, tidak semua kiai pondok pesantren merespons positif kepemimpinan kolektif atau yayasan tersebut. Sebagian menilai, keberadaan yayasan dipahami sebagai upaya menggoyahkan kepemimpinan kiai. Padahal, bila dilihat, keberadaan yayasan justru ingin meringankan beban baik akademik maupun moral. Kecenderungan untuk membentuk yayasan ternyata hanya diminati pondok pesantren-pondok pesantren yang tergolong modern, namun belum terlalu berhasil di pesantren tradisional. [27]

Pesantren memang sedang melakukan konsolidasi organisasi kelembagaan, khususnya pada aspek kepemimpinan dan manajemen. Secara tradisional, kepemimpinan pondok pesantren dipegang oleh satu atau dua kiai, yang biasanya merupakan pendiri pesantren bersangkutan. Tetapi, karena diversifikasi pendidikan yang diselenggarakan, kepemimpinan tunggal kiai kini tidak memadai lagi. Banyak pondok pesantren mengembangkan kelembagaan yayasan yang pada dasarnya merupakan kepemimpinan kolektif.

---

[25]Amin Haedari, dkk., *Peningkatan Mutu Terpadu Pesantren dan Madrasah Diniyah,* (Jakarta: Diva Pustaka, 2004), h. 22.

[26]ImronArifin, *Kepemimpinan Kiai: Kasus Pondok Pesantren Tebuireng* (Malang: Kalimasada Press, 1993), h. 104.

[27]Mujammil Qomar, *Op.cit.,* h. 45.

Konsekuensi dan pelembagaan yayasan itu adalah perubahan otoritas kiai, yang semula bersifat mutlak menjadi tidak mutlak lagi atau bersifat kolektif yakni ditangani bersama menurut pembagian tugas masing-masing individu (kendati peran kiai masih dominan). Ketentuan yang menyangkut kebijaksanaan-kebijaksanaan pendidikan merupakan konsensus semua pihak. Yayasan memiliki peran yang cukup besar dalam pembagian tugas yang terkait dengan kelangsungan pendidikan pondok pesantren. Perubahan dan kepemimpinan individual menuju kepemimpinan kolektif akan sangat berpengaruh terhadap hubungan pesantren dan masyarakat. Semula hubungan semula bersifat patron-klien—yakni seorang kiai dengan karisma besar berhubungan dengan masyarakat luas yang menghormatinya—sekarang hubungan semacam itu semakin menipis. Justru yang berkembang adalah hubungan kelembagaan antara pondok pesantren dengan masyarakat.[28]

F. Penutup

Kepemimpinan merupakan salah satu unsur penting dalam lembaga pendidikan, tak terkecuali dalam lembaga pendidikan Islam seperti pondok pesantren. Pentingnya menerapkan kepemimpinan dalam lembaga pendidikan sebab pada hakikatnya kepemimpinan pendidikan merupakan salah satu penentu keberhasilan aktivitas yang ada di lembaga pendidikan, tak terkecuali dalam lembaga pendidikan Islam. Sebagaimana telah disampaikan, kepemimpinan sangat erat kaitan dengan aspek-aspek seperti fungsi pemecahan masalah dan pembinaan kelompok atau fungsi sosial. Karena itu, kepemimpinan sangat diperlukan dalam lembaga pendidikan Islam.

Gaya kepemimpinan beragam. Tiap individu atau organisasi lembaga pendidikan Islam menghadirkan gaya kepemimpinan yang bisa berbeda-beda. Umumnya, pembagian dua model/gaya kepemimpinan dapat dipahami dalam bentuk, yakni kepemimpinan individual dan kepemimpinan kolektif. Kepemimpinan individual lebih berpusat pada satu pribadi tunggal tokoh (kiai), sedangkan kepemimpinan kolektif sebaliknya. Tidak berpusat pada satu pribadi tunggal,melainkan pada kelompok atau bersifat bersama-sama (kolektif).

[28]Abdul Rahman Shaleh, *Pedoman Pembinaan Pondok Pesantren* (Jakarta: Depag RI, 1982), h. 7.

BAGIAN III

STUDI KASUS: MODEL PERKEMBANGAN PONDOK PESANTREN MODERN DI KOTA MEDAN

BAB 5

PERKEMBANGAN MANAJEMEN, SISTEM PENDIDIKAN DAN KEPEMIMPINAN PONDOK PESANTREN AR-RAUDHATUL HASANAH

A. Pengantar

Bab ini merupakan bagian dari paparan data yang penulis peroleh baik dari studi dokumen maupun wawancara dan observasi terkait Pondok Pesantren Modern Ar-Raudhatul Hasanah. Paparan dibagi dalam beberapa sub. Pertama yakni gambaran umum tentang pondok pesantren Modern Ar-Raudhatul Hasanah, dilanjutkan dengan pembahasan berturut-turut yakni perkembangan Manajemen, sistem pendidikan dan kepemimpinan di Pondok Pesantren Modern Ar-Raudhatul Hasanah. Data-data yang ada pada bagian ini akan menjadi bekal untuk Bagian Ketiga di buku yang menyajikan analisis terhadap bagaimana perkembangan Manajemen, sistem pendidikan dan kepemimpinannan di pondok pesantren modern di Medan di mana kerangka analisisnya berdasarkan sejumlah konsep yang sudah di bahas pada Bagian Kedua pada buku ini.

B. Gambaran Umum Pondok Pesantren Modern Ar-Raudhatul Hasanah

Pondok Pesantren Modern Ar-Raudhatul Hasanah merupakan salah satu pesantren modern yang terdapat di Medan. Sebagai sebuah lembaga pendidikan, Pondok Pesantren Modern Ar-Raudhatul Hasanah memiliki

sejarah, visi-misi, asas, akidah, panca jangka, panca jiwa, dan motto pesantren dalam setiap pelaksanaan kegiatannya. Sehubungan dengan hal tersebut, berikut akan dijelaskan gambaran objektiftentang Pondok Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah sebagai berikut.

1. Sejarah Pondok Pesantren Modern Ar-Raudhatul Hasanah

Cikal bakal berdirinya pesantren Ar-Raudhatul Hasanah berawal dari adanya inisiatif dari sejumlah masyarakat di daerah Paya Bundung dan sekitarnya untuk mengadakan kegiatan pengajian dari rumah ke rumah dalam rangka mensyiarkan agama Islam. Kegiatan pengajian yang sudah merupakan budaya ini berlangsung sejak 1970-an, yang membahas masalah-masalah keislaman dan pembacaan wirid Yasin mingguan. Saat itu, masyarakat Paya Bundung masih sangat sedikit. Ibadah pun dilakukan di rumah-rumah, tidak terkecuali ibadah yang dilaksanakan secara jamaah seperti salattarawih. Pengajian yang sering diselingi dengan acara arisan pun diadakan di rumah-rumah, dengan penceramah yang bergantian. Selain tempat ibadah yang belum tersedia, masyarakat juga perlu tempat untuk pendidikan anak-anaknya, yang saat itu belum juga tersedia.[1]

Mengingat dan melihat kondisi dan keinginan masyarakat untuk melaksanakan kegiatan pengajian, maka perlu adanya sebuah tempat ibadah untuk menyatukan kebersamaan tersebut. Pada tahun 1978, Ahkam Tarigan mulai mewakafkan tanahnya seluas 256,5 m^2. Dalam waktu yang hampir bersamaan, H. Mahdian Tarigan juga mewakafkan tanahnya seluas 243 m^2. Di atas tanah wakaf tersebut kemudian dibangun sebuah musala sederhana oleh masyarakat secara gotong royong, sebagai pusat kegiatan keagamaan masyarakat Paya Bundung dan sekitarnya, serta tempat membina dan mengaji bagi anak-anak mereka. Ada harapan besar dan optimisme dari H.Ahkam Tarigan bahwa dari musala yang kecil ini akan muncul pemimpin-pemimpin andal.

Keluarga Nini si Dua merupakan keturunan dari H.M. Saleh Tarigan dan H.Ahmad Badawi Tarigan. Mereka berdua adalah orang tua dari anak-anak yang pertama kali memeluk agama Islam, yang kemudian menempati desa di Tanah Karo yang bernama Simpang Pergendangan. Di

[1]Abdul Wahid Sulaiman, dkk., *Profil Pesantren Ar-Rudhatul Hasanah* (Medan; Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah, 2008), h. 1-12.

desa inilah terdapat lokasi Paya yang diberi nama dengan Paya Bundung. Setelah semua keluarga di desa tersebut menetap dan memeluk agama Islam (sebelumnya mereka belum beragama), keluarga ini kerap bersilaturahmi dan berdakwah ke luar desa. Dalam perkembangannya, keluarga ini bercita-cita untuk mendirikan lembaga pendidikan Islam. Ini menjadi topik pembicaraan dalam pertemuan tahunan yang selalu mereka adakan.[2]

Gagasan untuk mendirikan lembaga pendidikan Islam tersebut menemui titik terang tatkala pada 1977 H. Fakhruddin Tarigan mewakafkan tanahnya di jalan Binjai kepada Yayasan Keluarga Dukun Patah Pergendangan. Selanjutnya, direncanakan akan didirikan sebuah Perguruan Islam di atas tanah wakaf tersebut. Pada tahun 1981, cita-cita itu hampir terwujud dengan didirikannya sebuah sekolah di atas tanah wakaf tersebut meskipun belum sempat beroperasi. Dengan berbagai pertimbangan dan masukan tentang tata letak kota dan perkembangan masa depan sekolah tersebut, termasuk dari Tarzan Tarigan yang saat itu bertugas di Medan Barat, maka keluarga berkesimpulan untuk memindahkan tanah wakaf tersebut ke sebuah lokasi di Medan Tuntungan (km 11,5) yang sudah dikenal dengan nama Paya Bundung. Sebelum dijual, tanah wakaf di Jalan Binjai yang semula rawa-rawa ditimbun oleh keluarga agar harga jualnya meningkat. Pada tahun 1981, tanah tersebut dijual. Hasil penjualannya dibelikan tanah seluas 3.933 m^2 di Paya Bundung sebagai ganti wakaf di Jalan Binjai. Tanah wakaf yang baru disatukan dengan tanah wakaf dari H. Ahkam Tarigan dan H. Mahdian Tarigan sehingga luasnya menjadi 4.432,5 m^2.[3]

Setelah itu, pertemuan tahunan keluarga ini selalu diadakan di Paya Bundung. Gayung pun bersambut, antara kebutuhan masyarakat Paya Bundung akan tempat pendidikan dan pengajian, dengan cita-cita keluarga Nini si Dua dalam mendirikan lembaga pendidikan Islam. Pada tahun 1976, salah seorang kerabat dari keluarga Nini Sidua, yang bernama Usman Husni lulus *nyantri* di pondok pesantren modern Darussalam Gontor Ponorogo. Usman Husni yang berasal dari Alas ingin melanjutkan studinya ke Universitas Madinah. Berbagai usaha telah dilakukan, tetapi jalan seakan buntu. Setelah batal berangkat ke

[2]*Ibid*.
[3]*Ibid*.

Madinah, Usman Husni pun bercita-cita mendirikan pondok pesantren sebagaimana yang dilakukan oleh saudara-saudaranya.

Keluarga H. Hasan Sekedang (ayah Usman Husni) mempunyai interaksi yang dekat dengan beberapa keluarga dari Tanah Karo sejak tahun 1918 (di masa pengislaman H. Sulaiman Tarigan). Tahun 1926, H. Hasan Sekedang menanamkan nilai-nilai Islam kepada dua pedagang dari Tanah Karo kemudian diubah namanya menjadi Hasan Tarigan dan Husni Tarigan. Interaksi ini semakin erat ketika terdapat kesamaan nama dan budaya antara masyarakat Karo dengan masyarakat Alas. Hal ini menjadikan hubungan mereka seperti saudara kandung.

Saat Usman Husni mulai datang sekitar awal tahun 1981, di Paya Bundung telah berjalan pengajian rutin antara keluarga. Pengajian tidak terbatas pada kalangan orang tua, tetapi juga pada kalangan anak-anak kecil dan anak-anak muda Paya Bundung dan sekitarnya. Seiring berjalannya waktu, Usman Husnipun menjadi pembimbing utama (ustaz) pada pengajian tersebut.

Dengan ikatan kekeluargaan dan interaksi intensif yang panjang, terjadilah diskusi antara masyarakat Paya Bundung dengan Usman Husni akan keinginan mendirikan lembaga pendidikan Islam (pondok pesantren). Usman Husni bersedia tinggal di Paya Bundung untuk mendirikan dan mengasuh pondok pesantren tersebut dengan syarat tersedia tempat tinggal baginya di Paya Bundung yang bukan tanah wakaf. Masyarakatpun bergotong royong mengumpulkan uang untuk membeli sebidang tanah seluas 250 m^2 sebagai upaya untuk menyediakan tempat tinggal Usman Husni yang ditetapkan menjadi kiai pondok pesantren.

Tepat pada 15 Januari 1981, saat acara peringatan maulid Nabi Muhammad saw bertepatan dengan acara masuk rumah baru kediaman M. Ilyas Tarigan, Usman Husni diundang untuk memberikan tausiyah yang diantara isinya adalah menyinggung tentang keluarga yang telah mapan secara ekonomi dan intelektual, tapi belum mapan secara pendidikan agama.Saat itu, diantara keluarga di sana belum ada yang menempuh di bidang pendidikan agama. Padahal, sudah banyak pengajian diadakan, bahkan banyak diantara keluarga ini yang berjihad untuk menghidupkan dakwah mengingat masih banyak keluarga yang belum memeluk agama Islam. Mereka juga harus memikirkan estafet perjuangan ini, yang salah satu cara mempersiapkannya adalah dengan melalui jalur pendidikan.

Masyarakat Paya Bundung dan sekitarnya yang sejak lama berkeinginan mendirikan lembaga pendidikan agama menyambut dengan antusias. Isi tausiyah Usman Husni di atas seakan menjadi dorongan untuk segera mewujudkan lembaga dimaksud sebagaimana yang sudah sering mereka gagas sejak lama. Di sela-sela pengajian khusus yang selalu diadakan di rumah dr. H. M. Mochtar Tarigan, hal ini selalu didiskusikan. Pembahasan dalam pengajian-pengajian inilah sebenarnya yang menjadi embrio kelahiran 'Pondok Pesantren'. Dari komunikasi dan interaksi intensif di atas, dan setelah mengkaji model dan bentuk lembaga pendidikan yang diinginkan, disepakati untuk mendirikan lembaga pendidikan Islam berbentuk pondok pesantren.

Sebagai tindak lanjut dari pertemuan-pertemuan sebelumnya, diadakanlah pertemuan bulan Maret 1982 di Sibolangit untuk membicarakan model dan bentuk lembaga pendidikan yang diinginkan. Disepakati kemudian untuk mendirikan lembaga pendidikan Islam berbentuk pondok pesantren. Dalam sebuah pengajian tafsir di rumah dr. H. M. Mochtar Tarigan, saat pembahasan ayat 32 dari surah al-Naba', pada jilid pertama halaman 16 dalam tafsir *Al-Shawy* disebutkan bahwa maksud dari '*hadaiq*' dalam ayat tersebut adalah '*ar-raudhatul hasanah*' (taman surga yang indah). Pada saat itu, tercetuslah ide untuk menamai pondok pesantren ini dengan "*Ar-Raudatul Hasanah*" dengan harapan bahwa pondok pesantren tersebut akan menjadi taman yang indah bagi para pewaqif dan pelajarnya dan bagi semua yang berjihad di dalamnya. Setelah dibahas, masyarakatpun setuju dengan nama tersebut. Setelah melalui proses yang panjang, pada 18 Oktober 1982, bertepatan dengan peringatan tahun baru Hijrah 1 Muharram 1403, dideklarasikanlah pendirian pondok pesantren Tarbiyah Islamiyah Ar-Raudhatul Hasanah secara resmi.[4]

2. Visi dan Misi Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah

Visi Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah yaitu:

a. Semata-mata untuk ibadah kepada Allah SWT dan mengharap ridha-Nya (tercermin dalam sikap tawadu, tunduk dan patuh kepada Allah SWT, tanpa *reserve*).

[4]*Ibid*.

b. Mengimplementasikan fungsi khalifah Allah di muka bumi (tercermin dalam sikap proaktif, inovatif dan kreatif).

Misi pesantren yaitu:

a. Misi umum yaitu mempersiapkan individu-individu yang unggul dan berkualitas menuju terbentuknya *Khairul Ummah* (umat terbaik) yang dikeluarkan untuk manusia.
b. Misi khusus yaitu mempersiapkan kader-kader ulama dan pemimpin umat (*mundzirul qaum*) yang *mutafaqqih fi al-din*; baik sebagai ilmuwan, akademisi maupun sebagai praktisi, yang mau dan mampu untuk melaksanakan dakwah *ila al-khair, amar ma'ruf nahi munkar*.

3. Asas dan Akidah Pondok Pesantren Modern Ar-Raudhatul Hasanah

Pondok Pesantren Modern Ar-Raudhatul Hasanah berdasarkan Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, dan Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional. Pondok pesantren modern Ar-Raudhatul Hasanah berakidah Islam menurut faham *ahlussunnah wal jama'ah*.

4. Panca Jangka Pondok Pesantren Modern Ar-Raudhatul Hasanah[5]

Dalam rangka mengembangkan dan memajukan Pondok Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah dirumuskan Panca Jangka yang merupakan program kerja pondok pesantren yang memberikan arah dan panduan untuk mewujudkan upaya pengembangan dan pemajuan tersebut. Adapun panca jangka itu meliputi bidang-bidang sebagai berikut.

a. Pendidikan dan Pengajaran

Maksud jangka ini adalah berusaha secara maksimal untuk meningkatkan dan menyempurnakan pendidikan dan pengajaran di pondok pesantren modern Ar-Raudhatul Hasanah. Usaha ini selalu menjadi perhatian utama mengingat tuntutan akan perubahan yang akomodatif selama tidak mengubah nilai-nilai kepesantrenan. Dalam hal ini, pendidikan dan pengajaran di Pondok Pesantren

[5]*Ibid*.

Modern Ar-Raudhatul Hasanah difokuskan kepada empat tujuan: kemasyarakatan, hidup sederhana, tidak berpartai, dan ibadah *thalabul 'ilmi*.

b. Kaderisasi

Sejarah timbul dan tenggelamnya suatu usaha, terutama hidup dan matinya pondok-pondok pesantren di tanah air, memberikan pelajaran kepada para pengelola Pondok Pesantren Modern Ar-Raudhatul Hasanah tentang pentingnya perhatian pada kaderisasi. Sudah banyak riwayat tentang pondok-pondok pesantren yang maju dan terkenal, tetapi kemudian menjadi mundur, bahkan mati setelah pendiri atau pewakifnya meninggal dunia. Diantara faktor penting yang menyebabkan kemunduran ataupun matinya pesantren-pesantren tersebut adalah tidak adanya program kaderisasi yang baik.Bercermin pada kenyataan ini, Pondok Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah memberikan perhatian terhadap upaya menyiapkan kader-kader yang akan melanjutkan cita-cita pondok pesantren.

c. Pergedungan

Jangka ini memberikan perhatian kepada upaya penyediaan prasarana dan sarana pendidikan serta pengajaran yang layak bagi santri.

d. *Khizanatullah*

Diantara syarat terpenting bagi sebuah lembaga pendidikan agar tetap bertahan hidup dan berkembang adalah memiliki sumber dana sendiri. Sebuah lembaga pendidikan yang hanya menggantungkan hidupnya kepada bantuan pihak lain yang belum tentu didapat, tentu tidak akan dapat terjamin keberlangsungan hidupnya. Bahkan, hidupnya akan seperti ilalang di atas batu,*hidup enggan mati tak hendak*. Diantara usaha yang dilakukan untuk memenuhi maksud ini adalah membentuk suatu bidang usaha yang mengelola semua jenis usaha yang dimiliki pesantren. Bidang usaha itu disebut dengan Bidang Usaha Milik Pondok Pesantren (BUMP). Hal ini agar Pondok Pesantren Modern Ar-Raudhatul Hasanah tetap eksis, bertahan hidup, dan berkembang.

e. Kesejahteraan Keluarga Pondok Pesantren

Keluarga pondok pesantren adalah mereka yang membantu langsung jalannya pendidikan dan pengajaran di Pondok Pesantren

Ar-Raudhatul Hasanah. Jangka ini bertujuan untuk memberdayakan kehidupan keluarga-keluarga yang membantu dan bertanggung jawab terhadap hidup dan matinya pondok pesantren secara langsung sehingga tidak menggantungkan penghidupannya kepada pesantren. Mereka hendaknya dapat memberi penghidupan kepada pondok pesantren sesuai dengan semboyan"*hidupilah pesantren dan jangan menggantungkan hidup kepada pesantren''* dan *'berjasalah, tapi jangan minta jasa*".

5. Panca Jiwa Pondok Pesantren Modern Ar-Raudhatul Hasanah

Seluruh kehidupan di Pondok Pesantren Modern Ar-Raudhatul Hasanah didasarkan pada nilai-nilai yang dijiwai oleh suasana-suasana yang dapat disimpulkan dalam Panca Jiwa sebagai berikut.[6]

a. Jiwa Keikhlasan

Jiwa ini berarti *sepi ing pamrih*, yakni berbuat sesuatu bukan karena didorong oleh keinginan untuk mendapatkan keuntungan tertentu. Segala perbuatan dilakukan semata-mata untuk ibadah *lillah*. Badan Wakaf ikhlas mengayomi tanpa berharap apapun dari pesantren. Pimpinan ikhlas bekerja walaupun menyita waktu kesibukan mereka. Majelis pengasuh ikhlas mendidik dan para guru ikhlas dalam membantu menjalankan proses pendidikan dan pengajaran, para santri ikhlas dididik dan para wali juga ikhlas menyerahkan putra-putrinya sepenuhnya kepada pondok pesantren untuk dididik. Jiwa ini menciptakan suasana kehidupan pesantren yang harmonis antara Badan Wakaf yang dihormati, Pimpinan dan Majelis Pengasuh serta guru yang disegani, dan santri/santriwati yang taat, cinta dan penuh hormat. Jiwa ini menjadikan santri senantiasa siap berjuang di jalan Allah, di mana pun dan kapan pun.

b. Jiwa Kesederhanaan

Kehidupan di pondok pesantren diliputi oleh suasana kesederhanaan. Sederhana tidak berarti pasif atau *nerimo*, tidak juga berarti miskin

[6]H.Abdul Wahid Sulaiman, dkk., *Profil Pesantren Ar-Rudhatul Hasanah* (Medan; Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah, 2008), h. 11-12.

atau melarat. Justru dalam jiwa kesederhanaan itu terdapat nilai-nilai kekuatan, kesanggupan, ketabahan dan penguasaan diri dalam menghadapi perjuangan hidup. Dibalik kesederhanaan ini terpancar jiwa besar, berani maju dan pantang mundur dalam segala keadaan. Bahkan, disinilah hidup tumbuhnya mental dan karakter yang kuat, yang menjadi syarat bagi perjuangan dalam segala segi kehidupan.

c. Jiwa Berdikari

Berdikari atau kesanggupan menolong diri sendiri merupakan senjata ampuh yang dibekalkan pondok pesantren kepada para santrinya. Berdikari tidak berarti bahwa santri sanggup belajar dan berlatih mengurus segala kepentingan sendiri, tetapi pesantren itu sendiri sebagai lembaga pendidikan juga harus mampu berdikari sehingga tidak menyandarkan kehidupannya kepada bantuan atau belas kasihan dari pihak-pihak lainnya.

Selain itu, pesantren tidak juga kaku dan menolak bantuan dari pihak mana pun. Semua pekerjaan yang ada di dalam pondok pesantren dikerjakan oleh para pengelola dan para santrinya, tidak ada pegawai di dalam pondok pesantren.

d. Jiwa *Ukhuwwah Islamiyyah*

Kehidupan di pesantren meliputi suasana persaudaraan yang akrab sehingga segala suka dan duka dirasakan bersama dalam jalinan *ukhuwwah Islamiyah*. Tidak ada dinding yang dapat memisahkan antara mereka. *Ukhuwwah* ini bukan saja selama mereka di pondok pesantren, tetapi juga mempengaruhi ke arah persatuan umat dalam masyarakat setelah mereka terjun di masyarakat.

e. Jiwa Bebas

Bebas dalam berpikir dan berbuat, bebas dalam menentukan masa depan, bebas dalam memilih jalan hidup, dan bahkan bebas dari berbagai pengaruh negatif dari luar dan masyarakat. Jiwa bebas ini akan menjadikan santri/santriwati berjiwa besar dan optimis dalam menghadapi kesulitan. Hanya saja dalam kebebasan ini sering ditemukan unsur-unsur negatif, yaitu apabila kebebasan itu disalahgunakan sehingga terlalu bebas (liberal) dan berakibat hilangnya arah dan tujuan atau prinsip. Sebaliknya ada pula yang terlalu bebas (untuk tidak mau dipengaruhi), berpegang teguh pada tradisi yang dianggapnya sendiri telah pernah menguntungkan

pada zamannya sehingga tidak hendak menoleh pada zaman yang telah berubah. Akhirnya, dia sudah tidak lagi bebas karena mengikatkan diri pada yang diketahuinya saja. Maka kebebasan ini harus dikembalikan ke aslinya, yakni bebas di dalam garis-garis positif yang masih berada dalam rel-rel yang diridhai Allah SWT, dengan penuh tanggung jawab, baik di dalam kehidupan pesantren itu sendiri maupun dalam kehidupan masyarakat.

Jiwa yang meliputi suasana kehidupan pesantren itulah yang dibawa santri sebagai bekal utama dalam kehidupan bermasyarakat. Jiwa ini juga harus dipelihara dan dikembangkan sebaik-baiknya di tengah-tengah masyarakat. Penerapan Panca Jiwa tersebut dalam keseharian pesantren sangat mendukung terciptanya suasana yang akrab, harmonis, ikhlas, kebersamaan dalam mencapai tujuan organisasi pesantren.

6. Motto Pesantren Ar-Raudatul Hasanah

Pendidikan Pondok Pesantren Modern Ar-Raudhatul Hasanah menekankan pada pembentukan pribadi muslim, mukmin, dan muhsin yang berbudi tinggi, berbadan sehat, berpengetahuan luas, berpikiran bebas, dan beramal ikhlas. Kriteria atau sifat-sifat utama ini merupakan motto pendidikan di pondok pesantren modern Ar-Raudatul Hasanah.[7]Berikut diterangkan moto-moto tersebut.

a. Berbudi Tinggi

   Berbudi tinggi merupakan landasan paling utama yang ditanamkan oleh pesantren kepada seluruh santrinya dalam semua tingkatan, dari yang paling rendah sampai yang paling tinggi. Realisasi penanaman motto ini dilakukan melalui seluruh unsur pendidikan dan pengajaran yang ada.

b. Berbadan sehat

   Tubuh yang sehat adalah sisi lain yang dianggap penting dalam pendidikan di Pondok Pesantren Modern Ar-Raudhatul Hasanah ini. Dengan tubuh yang sehat, para santri akan dapat melaksanakan tugas hidup dan beribadah dengan sebaik-baiknya. Pemeliharaan kesehatan dilakukan melalui berbagai kegiatan olahraga, dan bahkan ada olahraga rutin yang wajib diikuti oleh seluruh santri

[7]*Ibid.*, h. 15-16.

sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan.

c. Berpengetahuan luas

Para santri di pondok pesantren modern Ar-Raudhatul Hasanah dididik melalui proses yang telah dirancang secara sistematis untuk dapat memperluas wawasan dan pengetahuan mereka. Santri tidak hanya diajari pengetahuan, lebih dari itu mereka diajari cara belajar yang dapat digunakan untuk membuka khazanah pengetahuan. Majelis Pengasuh sering berpesan bahwa pengetahuan itu luas, tidak terbatas, tetapi tidak boleh terlepas dari berbudi tinggi sehingga seseorang itu tahu untuk apa dia belajar serta tahu prinsip untuk apa dia menambah ilmu.

d. Berpikiran Bebas

Berpikiran bebas tidaklah berarti bebas sebebas-bebasnya. Kebebasan tidak boleh menghilangkan prinsip, teristimewa prinsip sebagai muslim, mukmin dan muhsin. Justru kebebasan disini merupakan lambang kematangan dan kedewasaan dari hasil pendidikan yang telah diterangi petunjuk *Ilahi*. Motto ini ditanamkan sesudah santri memiliki budi tinggi atau budi luhur dan sesudah dia berpengetahuan luas.

e. Beramal Ikhlas

Dengan menghayati secara benar keempat sifat utama sebelumnya, diharapkan santri dapat beramal ikhlas dalam semua perbuatannya, sepenuhnya *lillah*, hatinya *billah* dan aktifitasnya *fillah*, sebagaimana tercantum dalam Panca Jiwa Pesantren.

7. Karakteristik Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah

Masing-masing lembaga pendidikan apapun bentuk dan statusnya pasti memiliki karakteristik, ciri khas, dan keunggulan sehingga menjadikannya berbeda dari lembaga sejenisnya. Ciri khas dan keunggulan pondok pesantren modern Ar-Raudhatul Hasanah yang paling menonjol adalah adanya kepemimpinan kolektif yang dilandasi oleh panca jiwa pondok pesantren: keikhlasan, kesederhanaan, berdikari, *ukhuwwah islamiyyah* dan kebebasan. Panca Jiwa tersebut menjadi elan spirit segala aktivitas, perjuangan dan pengorbanan di pesantren yang dilakukan oleh seluruh komponen personilnya yang terlibat langsung

di dalam pesantren. Mulai dari Badan Wakaf, Pimpinan, Majelis Guru, Dewan Guru, seluruh pengurus dan seluruh santri/watinya.[8]

Disamping itu, status pondok pesantren bukan berbentuk yayasan yang dimiliki oleh perseorangan atau sekelompok orang, tetapi sebagai wakaf yang berbadan hukum. Ia milik seluruh umat Islam. Tanggung jawab kesempurnaan dan kebaikan pesantren tak hanya ada pada pengurus dan pengelolanya, tetapi seluruh umat ikut memikul tanggung jawab dalam membesarkan, melestarikan dan memajukannya.

8. Keadaan Ustaz dan Ustazah dan Santri Pondok Pesantren Modern Ar-Raudhatul Hasanah

a. Keadaan Ustaz dan Ustazah

Pondok Pesantren Modern Ar-Raudhatul Hasanah sejak 1989 telah menetapkan arah pendidikan berupa integrasi dan perpaduan yang seimbang antara pengetahuan agama (*Dirasah Islamiyah*) dan pengetahuan umum (IPA, IPS dan Eksakta). Penetapan ini terlihat dari penerapan kurikulum KMI Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo dan kurikulum nasional (MTs dan MA) secara bersama dengan beberapa modifikasi yang bertujuan sebagai penyesuaian. Dengan itu, diharapkan terbentuk kader-kader pengabdi yang bermutu di tengah-tengah masyarakat sebagaimana visi pondok pesantren modern Ar-Raudhatul Hasanah. Demi mewujudkan hal tersebut dibutuhkan ustaz-ustazah yang berperan dan berusaha menciptakan peningkatan mutu pendidikan. Keberadaan ustaz-ustazah berkaitan erat dengan hasil yang akan diperoleh, baik dalam lingkup kecil seperti di lingkungan pondok pesantren maupun dalam lingkup besar ketika santri–santriwati telah terjun ke tengah masyarakat.

Pondok Pesantren Modern Ar-Raudhatul Hasanah memberi perhatian besar mengenai persoalan ini. Untuk itu, pondok pesantren senantiasa mendorong ustaz-ustazah untuk memiliki interaksi yang baik dengan para santri-santriwati, bertanggung jawab dalam menjalankan tugas, memiliki loyalitas tinggi kepada pesantren, fisik yang prima dan memiliki jiwa yang merupakan terapan dari nilai-nilai kepesantrenan. Secara praktiknya, setiap ustaz-ustazah yang baru memulai tahun

[8]H.M. Ardyan Tarigan, *Buku Pedoman Penyelenggaran Pendidikan Tahun 2001-2002*, (Medan: Pesantren Tarbiyah Islamiyah Ar-Raudhatul Hasanah, 2001), h. 7.

mengajarnya diseleksi secara administratif untuk kemudian diuji melalui praktik mengajar (*micro teaching*). Dalam jangka tertentu, bagian bidang pendidikan sebagai perwakilan dari pesantren juga menugaskan beberapa ustaz-ustazah sebagai pengawas untuk mengontrol langsung proses belajar mengajar di kelas.

Saat ini, ustaz-ustazah di Pondok Pesantren Modern Ar-Raudhatul Hasanah pada tahun ajaran 2018/2019 berjumlah 479 orang yang merupakan alumni-alumni lembaga-lembaga pendidikan pilihan baik di dalam maupun di luar negeri seperti KMI Gontor, KMI RH, UNIDA,UIN, IAIN, USU, UGM, UNIMED, UISU, UMSU, IPB, UMA, Universitas Al-Azhar Kairo, Universitas Libia Syiria, dan *International Islmic University* (IIU) Malaysia. Selain mengajar, beberapa ustaz-ustazah tetap menempuh pendidikanbaik di jenjang Sarjana S1, S2 maupun S3.[9]

Guru (Ustaz/Ustazah) Pondok Pesantren Modern Ar-Raudhatul Hasanah adalah seorang yang menyampaikan pengetahuan, sikap, dan keterampilan kepada santri dan santriwati berdasarkan kurikulum yang telah ditetapkan. Ustaz-ustazah bertanggung jawab atas kelangsungan kegiatan belajar mengajar santri dan santriwati dan berfungsi sebagai (a) pendidik dan pengajar, (b) pembimbing dan fasilitator, serta (c) pengawas kegiatan santri dan santriwati.

Terdapat beberapa istilah yang digunakan sehubungan dengan keberadaan dan loyalitas ustaz/ustazah di pondok pesantren modern Ar-Raudhatul Hasanah, yaitu sebagai berikut.[10]

1) Dewan Guru Pondok Pesantren Modern Ar-Raudhatul Hasanah, yaitu keseluruhan guru yang bertugas di Pondok Pesantren Modern Ar-Raudhatul Hasanah yang memenuhi syarat-syarat tertentu dan telah ditetapkan sebagai anggota Dewan Guru di Pondok Pesantren Modern Ar-Raudhatul Hasanah melalui SK Pimpinan Pesantren.
2) Guru tetap, yaitu guru yang sekolah induknya di Pondok Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah setelah mengajar dua tahun berturut-turut dan telah ditetapkan sebagai guru tetap oleh direktur pesantren atas persetujuan Pimpinan.

---

[9]Balitbang Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah, *Mitra, Media Informasi Tahunan Ar-Raudhatul Hasanah, Edisi 24* (Medan: Raudhah Press, 2019), h. 1.

[10]H. Abdul Muthalib Sembiring, dkk., *Tata Tertib Guru, Santri dan Karyawan di Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah* (Medan: Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah, 2012), h. 7-8.

3) Guru tidak tetap, yaitu guru yang sekolah induknya bukan di Pondok Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah dan tidak dikenakan kewajiban di luar jam kegiatan belajar mengajar kecuali hal-hal yang telah ditetapkan.
4) Guru pengabdian, yaitu yang mengajukan diri atau diminta oleh Pesantren untuk mengabdikan ilmunya melalui SK direktur pesantren atas persetujuan pimpinan pesantren.
5) Guru asrama, yaitu guru yang telah memenuhi syarat-syarat tertentu dan telah mendapat persetujuan direktur untuk tinggal di dalam asrama
6) Guru piket, yaitu guru yang bertanggung jawab untuk mengontrol kegiatan belajar mengajar dengan tugas-tugas tertentu.
7) Guru pengganti, yaitu guru yang bertugas menggantikan kewajiban guru yang berhalangan menjalankan tugasnya.
8) Guru supervisi, yaitu guru yang bertugas membimbing dan mengarahkan serta mengevaluasi guru pada pelajaran yang ditentukan.
9) Wali kelas, yaitu guru yang bertugas membimbing santri dan santriwati dalam bidang akademik, mental, dan spiritual pada kelas yang ditentukan.

Sesuai dengan beberapa istilah untuk peran guru tersebut, masing-masing peran tersebut memiliki tugas, hak dan kewajibannya sebagaimana tersebut di bawah ini:

1) Tugas dan kewajiban seluruh guru (Dewan Guru):
    a) Mengetahui dan memahami tujuan pendidikan nasional, tujuan institusional Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah, tujuan pembelajaran umum dan tujuan pembelajaran khusus.
    b) Mendidik santri dan santriwati sesuai dengan tujuan pendidikan.
    c) Menguasai dengan baik materi yang akan diajarkan.
    d) Mengadakan ulangan harian minimal satu kali setiap bulan.
    e) Melaksanakan disiplin guru yang meliputi (a) mengusahakan agar hari dan jam pelajaran berjalan efektif, (b) memulai dan mengakhiri pelajaran tepat waktu, (c) memeriksa tugas-tugas

yang diberikan kepada santri dan santriwati, (d) menyelesaikan tugas-tugas tepat waktu.

2) Tugas dan kewajiban guru dalam administrasi:
   a) Melaksanakan administrasi guru yang meliputi (a) melaksanakan pendidikan dan pengajaran sesuai dengan kurikulum yang berlaku, (b) membuat program satuan pelajaran (RPP/*i'dad*), (c) mengabsen kehadiran siswa tiap kali masuk pelajaran dan menulis subjek/judul pelajaran yang diajarkan serta menanda-tanganinya, (d) membuat laporan pencapaian target kurikulum setiap bulan kepada guru supervisi.
   b) Mengajukan permohonan jadwal mengajar ke direktur pesantren setiap awal semester dengan mencantumkan hari dan mata pelajaran yang dikehendaki untuk dijadikan bahan pertimbangan.
   c) Melaksanakan tugas kepesantrenan yang diberikan oleh pimpinan pesantren atau direktur.
3) Tugas dan kewajiban guru dalam organisasi:
   a) Sebagai teladan santri dan santriwati dalam beribadah, berpakaian, berdisiplin dan aktivitas sehari-hari.
   b) Menjadi panitia kegiatan di Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah.
   c) Menjalin komunikasi yang harmonis dengan santri dan santriwati, sesama guru, pegawai, pengurus pesantren dan pengurus badan wakaf.
   d) Memiliki loyalitas yang tinggi terhadap pesantren, yaitu (a) bersedia menggantikan tugas guru yang berhalangan mengajar, (b) menegur dan memberikan sanksi yang mendidik bagi santri dan santriwati yang melanggar disiplin pesantren, (c) menghadiri rapat dan pertemuan yang diadakan pesantren melalui surat undangan atau pemberitahuan, (d) melaksanakan/mengikuti aturan yang telah ditetapkan oleh pesantren.

4) Tugas dan kewajibanguru tetap adalah:
   a) Mengajar minimal 4 hari dalam satu (1) minggu.
   b) Bersedia menerima tiket pengganti mengajar dan atau memasuki ruang kelas yang kosong sewaktu-waktu.
   c) Berada di pesantren dari jam 07.00 WIB s/d 13.00 WIB kecuali di hari tidak aktif mengajar.
5) Tugas dan kewajiban guru asrama:
   a) Berdomisili di dalam pesantren.
   b) Melaksanakan salatberjamaah di masjid.
   c) Mengajar minimal empat hari dalam satu minggu.
   d) Membimbing santri dan santriwati di asrama.
   e) Mengontrol kegiatan belajar malam santri dan santriwati.
   f) Membantu program-program pesantren.
   g) Mengikuti pertemuan guru asrama dan pertemuan lainnya sesuai dengan undangan.
   h) Mengikuti kegiatan dan aktivitas santri dan santriwati.
   i) Menjaga ketenangan pesantren.
6) Tugas dan kewajiban guru piket:
   a) Mengontrol semua kegiatan belajar mengajar di pesantren pada jam tertentu sesuai dengan jadwal.
   b) Mengecek guru pengganti yang absen sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan.
   c) Mencatat guru yang absen pada buku absensi guru dan menyerahkannya ke Kepala Bidang Pendidikan.
   d) Mengecek dan mencatat santri dan santriwati yang berada di asrama pada saat kegiatan belajar mengajar berlangsung.
7) Tugas dan kewajiban guru pengganti:
   a) Masuk kelas sesuai dengan jadwal guru pengganti yang telah ditentukan.
   b) Menyampaikan atau menuliskan materi sesuai dengan RPP guru yang digantikan.
   c) Menyerahkan tugas yang telah dilaksanakan santri dan santriwati ke guru pengajar.

8) Tugas dan kewajiban guru supervisi:
   a) Mengetahui bahan ajar dan batas-batas pelajaran per semester.
   b) Mengadakan pertemuan dengan guru-guru pengajaran untuk menentukan batas-batas pelajaran, bahan ajar dan membuat Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) pada setiap awal semester.
   c) Membimbing dan mengevaluasi metodologi pembelajaran.
   d) Memeriksa dan menandatangani Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP).
   e) Meminta laporan tertulis bulanan kepada pengajar tentang pelajaran yang telah diajarkan dan atau yang akan diajarkan.
   f) Memeriksa buku catatan santri dan santriwati.
9) Tugas dan kewajiban wali kelas:
   a) Mengikuti rapat/pertemuan wali kelas.
   b) Mengisi buku laporan wali kelas dan menyerahkannya ke Kepala Bidang Pendidikan.
   c) Mengetahui keadaan santri dan santriwati setiap hari serta membuat catatan khusus untuk siswa tertentu.
   d) Mengkoordinir kegiatan kelas.
   e) Membantu santri dan santriwati menyelesaikan masalah yang dihadapinya.
   f) Membuat rekap nilai ulangan harian tiap pelajaran dan menyerahkannya. ke kantor Madrasah Aliyah atau Madrasah Tsanawiyah setiap tengah semester.
   g) Mengisi rapor anak didiknya untuk Madrasah Aliyah atau Madrasah Tsanawiyah.
   h) Memberikan rekomendasi bagi santri dan santriwati yang berhalangan masuk kelas karena sakit.
   i) Memberikan informasi kepada wali santri dan santriwati tentang perkembangan siswa kelasnya.
   j) Mengadakan belajar malam bersama minimal tiga kali seminggu bagi kelas satu sampai kelas empat dan dua kali seminggu bagi kelas lima dan enam.

k) Membimbing ibadah, bacaan dan hafalan Al-Quran sesuai dengan batas yang telah ditentukan.

l) Memiliki buku catatan data pribadi santri dan santriwati.

b. Keadaan Siswa (Santri-Santriwati) Pondok Pesantren Modern Ar-Raudhatul Hasanah

Santri dan santriwati yang mukim di Pondok Pesantren Modern Ar-Raudhatul Hasanah berjumlah 5756 santri-santriwati di awal tahun pelajaran baru 2018-2019. Jumlah tersebut kemudian berkurang disebabkan berbagai faktor seperti disiplin, ekonomi, kesehatan, dan keluarga.

Sejak berdiri sebagai lembaga pendidikan, Pondok Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah telah menetapkan pendidikan selama 4 tahun bagi tamatan SMP/sederajat. Madrasah Tsanawiyah dan Aliyah yang terdapat di pondok pesantren lebih kepada penggunaan kurikulum ketimbang jenjang pendidikan. Mereka yang telah menyelesaikan pendidikan 4 (empat) atau 6 (enam) tahun yang telah ditetapkan menjadi alumni Pondok Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah.

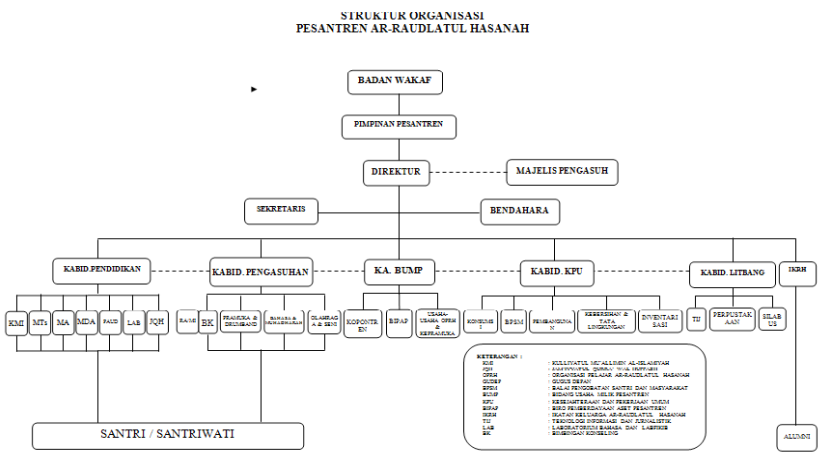
C. Perkembangan Manajemen Pondok Pesantren Modern Ar-Raudhatul Hasanah

Sejak awal berdirinya,Pondok Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah merupakan pesantren wakaf yang didirikan dari sumbangan para pewaqif (orang yang mewakafkan) yang memiliki inisiatif untuk membangun lembaga pendidikan pondok pesantren dalam rangka mengembangkan ajaran Islam. Pendanaan yang terkumpul dari proses pengelolaan pondok pesantren (manajemen pesantren), semuanya digunakan untuk perluasan tanah wakaf dan pembangunannya. Dengan manajemen wakaf tersebut, potensi pengelolaan pondok pesantren bisa dioptimalkan karena semuanya berpusat pada keikhlasan mencari ridha Allah semata. Manajemen pondok pesantren mengalami perubahan sejak dibentuknya Badan Wakaf sebagai Badan Hukum pada 1986. Tugas utamanya adalah mengelola dan melestarikan harta wakaf pondok pesantren. Badan Wakaf pondok pesantren merupakan lembaga tertinggi yang ada di Pondok Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah.

Fungsi Badan Wakaf pondok pesantren Ar-Raudhatul Hasanah pada dasarnya adalah untuk menjaga dan memakmurkan harta wakaf

untuk kegiatan pendidikan di pondok pesantren. Hal ini sesuai dengan niat awal berdirinya pesantren adalah untuk kemashlahatan masyarakat sekitar pondok pesantren. Karena itu, Badan Wakaf berupaya untuk selalu menjaga mengembangkan asset wakaf untuk pengembangan pendidikan di pesantren. Sejak awal berdirinya, sudah banyak tanah wakaf yang dapat dijadikan sarana pengembangan dan pembangunan pondok di pesantren. Kegiatan kependidikan di pondok pesantren Ar-Raudhatul Hasanah menarik animo dan partisipasi masyarakat untuk ikut memberikan harta dalam pengembangan pondok pesantren.

Keberadaan Badan Wakaf dalam susunan kepengurusan Pondok Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah dapat dilihat pada gambar di bawah ini :



Gambar 5.1 Struktur Organisasi Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah[11]

Berdasarkan struktur organisasi Pondok Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah yang dapat dilihat pada gambar di atas, secara administratif Badan Wakaf merupakan lembaga tertinggi dalam organisasi pondok pesantren dan dapat dikatakan sebagai Badan Legislatif. Kehadiran Badan Wakaf menindaklanjuti sejarah berdirinya Pondok Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah pada 18 Oktober 1982.

[11]Data Dokumentasi dari Kantor Pusat Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah pada tanggal 9 Juli 2019, jam 09.32 WIB.

Badan Wakaf pondok pesantren ini dibentuk karena begitu banyaknya permasalahan yang berkembang di pondok pesantren dan untuk mengantisipasi perkembangan zaman, H. Abdul Muthalib Sembiring, SH diberi tugas untuk membuat suatu konsep badan hukum pondok pesantren. Pada akhirnya disepakati nama dan bentuk badan hukum pondok pesantren ini dengan nama Badan Wakaf Pondok Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah yang diaktakan pada 13 Agustus 1986 di Medan dengan Notaris Djaidir, SH., Nomor 29. Badan Wakaf ini bertugas sebagai majelis kenazhiran wakaf.

Walaupun baru diaktanotariskan pada tahun 1986, tersirat bahwa Badan Wakaf ini didirikan terhitung sejak 1 Muharram 1403 H bertepatan dengan 18 Oktober 1982, sesuai dengan tanggal berdirinya Pondok Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah. Sejak diwakafkan, dan dengan diaktanotariskannya Badan Wakaf, berarti para pewakif telah melepaskan hak milik pribadinya secara turun temurun demi kepentingan Islam, umat Islam, dan pendidikan Islam. Dengan demikian,Pondok Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah secara resmi telah berpindah status dari milik pribadi menjadi milik umat yang dalam hal ini diwakili oleh institusi Badan Wakaf.

Selain bertanggung jawab atas kelestarian wakaf, lembaga ini juga berwenang untuk memilih dan mengangkat serta mengganti Majelis Pimpinan Pondok Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah, memberikan pengesahan keanggotaan Majelis Pengasuh yang diangkat oleh Majelis Pimpinan, dan memberikan persetujuan atas direktur yang dipilih secara bulat oleh Majelis Pengasuh dan disahkan oleh Majelis Pimpinan. Badan Wakaf juga berhak mendapatkan laporan kegiatan dan keuangan dari semua bidang dan seksi dalam Pondok Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah.

Perkembangan manajemen Pondok Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah dapat dilihat dari beberapa kali perubahan dan pergantian dalam kepengurusan sejak diresmikan pertama kali. Pada mulanya, kepengurusan Badan Wakaf pesantren terdiri 17 orang dengan susunan yakni Musyrif, Ketua Umum, Ketua I, Ketua II, Sekretaris Umum, Sekretaris I, Bendahara Umum, Bendahara I, dan Anggota.

Kepengurusan Badan Wakaf sejak diresmikan pada tahun 1986-2008 adalah sebagai berikut.

Musyrif	:	H.Hasan Tarigan
		H.M.Arsyad Tarigan
		Usman Husni, BA
Ketua Umum	:	dr.H.M.Mochtar Tarigan
Ketua I	:	H.Abdul Muthalib Sembiring, SH
Ketua II	:	Drs.H.M.Ardyan Tarigan, MM
Sekretaris Umum	:	Drs.H.M.Ilyas Tarigan
Sekretaris I	:	H.Goman Rusydi Pinem
Sekretaris II	:	Ir.H.Musa Sembiring
Bendahara Umum	:	dr.H.Hilaluddin Sembiring
Bendahara I	:	H.M.Bahrum Tarigan
Anggota	:	Prof.Dr.drg.Hj.Moendyah Mochtar
		Dr.Syaad Afifuddin Sembiring, M.Sc
		Ir.H.Sehat Keloko
		H.Raja Syaf Tarigan
		dr.H.Benyamin Tarigan
		dr. Nurdin Ginting
		dr. Ja'far Tarigan

Sejak dibentuk, telah terjadi pergantian kepengurusan dan anggota Badan Wakaf karena telah banyak diantara mereka yang meninggal dunia atau sebab lainnya. Para anggota Badan Wakaf yang telah wafat adala H.Hasan Tarigan, H.M.Arsyad Tarigan, Ir.H.Musa Sembiring,H. Raja Syaf Tarigan, H.M.Bahrum Tarigan.

Walaupun sudah banyak pergantian, peremajaan kepengurusan belum pernah dilaksanakan hingga Desember 2007. Pada akhir Desember 2007, Badan Wakaf Pondok Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah bermusyawarah untuk meremajakan kepengurusan. Dalam musyawarah ini terdapat kemajuan besar sesuai dengan status wakaf pada Pondok Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah, yaitu dengan dimasukkannya beberapa tokoh umat menjadi Musyrif Badan Wakaf. Salah satu tokoh yang sudah disepakati adalah Dr.K.H Abdullah Syukri Zarkasyi, MA

(Pimpinan Pondok Modern Darussalam Gontor).Karena itu, dibentuk susunan kepengurusan Badan Wakaf periode 2008-2010.Berikut susunan kepengurusannya.

Musyrif	:	K.H.Syukri Zarkasy, MA
		H.Abdul Muthalib Sembiring, SH
		Drs. H.M.Ardyan Tarigan, MM
		Drs.H.Benyamin Tarigan
		Prof.Dr.drg.Hj.Moendyah
Ketua Umum	:	Drs.H.M.Ilyas Tarigan
Ketua I	:	Ir. H. Sehat Keloko
Ketua II	:	dr. Nurdin Ginting
Sekretaris Umum	:	dr.H.Hilaluddin Sembiring
Sekretaris I	:	H.Goman Rusydi Pinem
Sekretaris II	:	Dr. Syaad Afifuddin Sembiring, M.Sc
Bendahara I	:	Drs.H.Wahidin Tarigan, Ak
Bendahara II	:	Drs. M.Amin Tarigan, Ak
Anggota	:	dr.H.Ja'far Tarigan
		Dr.Ir.Ahmad Perwira Mulia Tarigan
		Ahmad Tarigan, Amd
		H.Abdul Aziz Tarigan, Lc.,S.Pdi
		Syahril Ramadhan Sembiring

Pada 2011 terjadi perubahan struktur kepengurusan Badan Wakaf sebagai berikut.

Musyrif	:	H.Abdul Muthalib Sembiring, SH
		Dr. H. Benyamin Tarigan
Ketua Umum	:	Drs.H.M.Ilyas Tarigan
Ketua I	:	Ir. H. Sehat Keloko
Ketua II	:	dr.H.Nurdin Ginting
Sekretaris Umum	:	dr. H. Hilaluddin Sembiring
Sekretaris I	:	H. Goman Rusydi Pinem
Sekretaris II	:	Drs. Syaad Afifuddin Sembiring, Msc
Bendahara I	:	Drs. H.Wahidin Tarigan, Ak
Bendahara II	:	Drs. M.Amin Tarigan
Anggota	:	dr. H. Ja'far Tarigan
		Ahmad Tarigan, Amd
		Dra.H.Syamsinar br Tarigan, Msi
		H. Abdul Aziz Tariga, Lc., S.Pdi
		Dr. Ir. Ahmad Prwira Mulia Tarigan
		Ir.H.Achmad Prana Rulianto Tarigan
		Nur Muhammad Ridha Tarigan, SE, MM

Sesuai dengan Anggaran Rumah Tangga Badan Wakaf Pasal 29 BAB IX tentang masa jabatan Badan Wakaf dijelaskan bahwa masa jabatan Badan Wakaf adalah 5 tahun dan dapat dipilih kembali untuk periode berikutnya. Berdasarkan hal tersebut, pada 19 Mei 2013, dibentuk kepengurusan Badan Wakaf untuk periode 2013-2018 yakni sebagai berikut.

Musyrif	:	H.Abdul Muthalib Sembiring (Ketua merangkap anggota)
		dr. H.Benyamin Tarigan (Sekretaris merangkap anggota)
		K.H.Syukri Zarkasy (anggota)
		K.H.Hasan Abdullah Sahal (anggota)
		H.Arifin Ismail (anggota)
		H. Burhanuddin Deli (anggota)
Ketua Umum	:	Drs.H.Mohd.Ilyas Tarigan
Ketua I	:	Ir.Sehat Keloko
Ketua II	:	Ir. Ahmad Prana Rulianto Tarigan
Sekretaris Umum	:	Drs.H.M. Amin Tarigan, Ak
Sekretaris I	:	H.Goman Rusdy Pinem
Sekretaris II	:	H.Abdul Aziz Tarigan, Lc
Bendahara I	:	Drs.H.Wahidin Tarigan, Ak. MSi
Bendahara II	:	Nur Muhammad Ridha Tarigan, SE, MM
Anggota	:	Dr.H.Hilaluddin Sembiring
		Dr.H.Nurdin Ginting
		Prof.Dr.Syaad Afifuddin Sembiring
		Dr.Ir.Ahmad Perwira Mulia Tarigan
		Hj.Masdewani Lubis
		Dra.Hj.Syamsinar Ukur Tarigan
		Ahmad Tarigan, Amd.

Untuk masa kepengurusan Badan Wakaf Periode 2019 sampai 2023, dibentuk kepengurusan baru yakni sebagai berikut.

Musyrif	:	H.Abdul Muthalib Sembiring (Ketua merangkap anggota)
		Prof. Dr. H.Sya'ad Afifuddin Sembiring, M.Ec
		Dr. K.H.Syukri Zarkasy, MA (anggota)

		Dr. H.Arifin Ismail, MA., M.Phil (anggota)
		H. Burhanuddin Deli, Lc (anggota)
Ketua Umum	:	Drs.H.Mohd.Ilyas Tarigan
Ketua I	:	dr. H. Hilaluddin Sembiring
Ketua II	:	dr. H. Nurdin Ginting
Sekretaris Umum	:	Drs.H.M. Amin Tarigan, Ak
Sekretaris I	:	H.Hardisyah NK, SH., M.Kn
Bendahara Umum	:	Nur Muhammad Ridha Tarigan, SE, MM
Bendahara I	:	H. Goman Rusydi Pinem
Anggota	:	Dr.Ir. H. A. Perwira Mulia Tarigan, M.Sc
	:	H. Ahmad Tarigan, A.Md
		Drs.Hj. Syamsinar Ukur Tarigan, M.Si
		Hj.Masdewani Lubis
		Drs. H.Wahidin Tarigan Ak., M.Si
		Ir. H. Achmad Prana Rulianto Tarigan
		H.Abdul Aziz Tarigan, Lc., MA
		Zulfiqar Tarigan, SH., CN

Fungsi Badan Wakaf Pondok Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah pada dasarnya adalah untuk menjaga dan memakmurkan harta wakaf untuk kegiatan pendidikan di pondok pesantren. Hal ini sesuai dengan niat awal berdirinya pesantren yakni untuk kemaslahatan masyarakat sekitar pondok pesantren. Karena itu, Badan Wakaf berupaya untuk selalu menjaga mengembangkan asset wakaf guna pengembangan pendidikan di pesantren. Sejak awal berdirinya, sudah banyak tanah wakaf yang dapat dijadikan sarana pengembangan dan pembangunan pondok di pesantren.

Dengan model manajemen pengelolaan wakaf, Pondok Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah, yang cikal bakalnya seluas 4.435,5 $m^{2,}$ setiap tahun bertambah luas baik karena adanya tambahan wakaf dari keluarga dan masyarakat maupun hasil dari pengelolaan unit-unit dalam pondok pesantrensehingga menghasilkan dana yang kemudian dipergunakan utuk pembelian tanah sebagai usaha perluasan tanah wakaf. Pondok pesantren bercita-cita meluaskan tanah wakafnya seluas 10 hektare

khusus untuk lahan pendidikan, dan seluas dan sebanyak mungkin wakaf untuk pembangunan usahanya sebagai sumber ekonomi pondok pesantren. Pondok pesantren bercita-cita seperti layaknya Universitas Al-Azhar Kairo di Mesir dan beberapa lembaga internasional lainnya yang memberikan beasiswa kepada anak didiknya.

Anggota Badan Wakaf tidak mengambil sedikitpun uang dari hasil pengelolaan tanah wakaf pondok pesantren. Bahkan, mereka (pengurus dan anggota Badan Wakaf) selalu berpikir dan berupaya untuk selalu mengembangkan tanah wakaf. Hal ini dapat peneliti ungkapkan melalui wawancara dengan pengurus badan wakaf seperti di bawah ini:

"sebagai pengurus dan anggota badan wakaf pesantren, kami tidak pernah meminta upah dan bayaran kepada pesantren. Uang yang sudah dikelola oleh pimpinan pesantren dan para pengurus lainnya, selain untuk menggaji para guru, kami kembangan dalam bentuk membeli tanah untuk pembangunan pesantren" .[12]

Ketika peneliti menanyakan tentang status pondok pesantren Ar-Raudhatul Hasanah, mengapa tidak berubah menjadi sebuah yayasan, atau paling tidak dalam bentuk yayasan Badan Wakaf pondok pesantren, alasan mereka sebagaimana dijelaskannya seperti hasil wawancara di bawah ini :

> "…Sampe sekarang kami tidak mau membuat yayasan apalah namanya bu. Karena dengan adanya bentuk yayasan nantinya, maka harta wakaf pesantren ini tidak lagi dapat kami jaga secara amanah. Artinya, kalo sudah jadi yayasan maka ada kecenderungan akan dikelola oleh orang-per-orang semaunya. ".[13]

Badan Wakaf pondok pesantren Ar-Raudhatul Hasanah, memiliki aturan yang berupa mekanisme kerja yang jelas, termasuk di dalamnya terdapat anggaran dasar dan anggaran rumah tangga Badan Wakaf. Di dalam anggaran rumah tangganya, badan wakaf pondok pesantren Ar-Raudhatul Hasanah memiliki beberapa administrasi badan wakaf sebagai berikut : [14]

---

[12]Wawancara pada tanggal 03 Maret 2016 jam 09.00 wib dengan salah seorang pengurus Badan Wakaf Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah.

[13]Wawancara pada tanggal 03 Maret 2016 jam 09.00 wib dengan salah seorang pengurus Badan Wakaf Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah..

[14]Data Dokumentasi dari Kantor Pusat Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah tentang Anggaran Rumah Tangga Badan Wakaf Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah, 2016

1) Visi dan Misi Badan Wakaf

Visi Badan Wakaf adalah menjadi sebuah lembaga wakaf yang amanah, membangun sumber daya manusia yang mempunyai keseimbangan antara IMTAK dan IMTEK yang tinggi serta berakhlak mulia sebagai cikal bakal *khalifatul fil ardh* (pemimpin di muka bumi). Adapun misi Badan Wakaf adalah (1) mengasuh lembaga pendidikan yang menciptakan manusia yang sehat jasmani, rohani, akal pikiran, serta memiliki ilmu pengetahuan, keterampilan, dan berakhlak mulia, cerdas sisi IQ,EQ,SQ dengan berlandaskan Al-Quran dan Hadits.

2) Maksud, Tujuan dan Usaha Badan Wakaf

Maksud, tujuan dan usaha Badan Wakat adalah sebagai berikut.

a) Mencari, menerima, dan mengurus harta wakaf serta mengelola khazanahnya dan menyuburkannya.

b) Mencari dan mengumpulkan infak, shadaqah, hibah dan sumbangan-sumbangan yang halal dan tidak mengikat.

c) Mengasuh dan membelanjai pesantren Ar-Raudhatul Hasanah dan menjalankan misinya dalam dakwah.

d) Mendirikan, mengasuh dan membelanjai lembaga pendidikan dari tingkat usia dini sampai pendidikan tinggi.

e) Membentuk dan membelanjai lembaga dakwah dan majelis taklim atau segala yang bersangkut paut dengannya.

f) Mendirikan, membelanjai, dan mengelola unit-unit usaha yang halal yang dapat membantu kesejahteraan umat Islam.

g) Berdaya upaya mengadakan kegiatan-kegiatan yang bersifat ilmiyah dan islamiyah dengan dakwahnya untuk memasyarakatkan kesejahteraan bersama.

h) Memberi contoh dan mengajak umat suka berkorban demi kepentingan agama dan negara untuk mewujudkan suatu masyarakat adil dan makmur dalam rida Allah SWT.

3) Anggota

Mengenai keanggotaan Badan Wakaf dijelaskan dalam Anggaran Dasar Badan Wakaf sebagai berikut

a) KeanggotaanBadan Wakaf dapat diisi dari beberapa unsur : (a) para pendiri dan keturunannya, (b) pewakif, (c) salah

seorang yang mewakili Ikatan Wali santri pondok pesantren Ar--Raudhatul Hasanah, (d) salah seorang yang mewakili guru-guru senior pesantren, (e) salah seorang yang mewakili ikatan Alumni Pondok Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah (IKRH), dan (f) ulama dan tokoh masyarakat.

b) Keanggotaan Badan Wakaf berakhir apabila: (a) meninggal dunia, (b) mengundurkan diri, dan (c) diberhentikan oleh rapat pengurus Badan Wakaf.

Hak dan kewajiban anggota Badan Wakaf:

(1) Anggota Badan Wakaf berhak dipilih dan memilih pengurus harian Badan Wakaf.

(2) Anggota Badan Wakafberhak dipilih dan memilih pimpinan lembaga-lembagaBadan Wakaf.

(3) Anggota Badan Wakaf berhak mendapatkan fasilitas atas kesejahteraan, pengganti biaya operasional, THR, dalam menjalankan tugas.

(4) Anggota Badan Wakaf berhak mendapatkan laporan tahunan pesantren maupun Badan Wakafbaik itu dari segi kegiatan maupun keuangan.

(5) Dalam hal berakhirnya atau pergantian keanggotaan Badan Wakafdari unsur pewakif dan keturunannya berhak menunjuk pengganti sebagai anggota Badan Wakaf.

(6) Dalam hal berakhirnya atau penggantian Badan Wakafdari unsur wali untuk menunjuk pengganti dikembalikan kepada keputusan rapat dari organisasi atau ikatan perkumpulan yang menunjuknya sebagai penggantinya.

(7) Anggota Badan Wakaf bersedia membuat pernyataan tertulis tentang kesediaan menjadi anggota Badan Wakaf dan mentaati seluruh aturan keanggotaan sesuai dengan AD/ART dan tata tertib Badan Wakaf.

(8) Anggota Badan Wakaf berkewajiban menghadiri rapat-rapat penting Badan Wakaf.

Dalam menjalankan fungsinya, Badan Wakaf Pondok Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah sebagai lembaga tertinggi di pesantren selalu mengadakan koordinasi dengan para pengurus pondok pesantren.

Demikian pula, secara struktur organisasi para pengurus pondok pesantren berkewajiban melaporkan seluruh kegiatan pondok pesantren kepada Badan Wakaf pondok pesantren. Keberadaan Badan Wakaf pondok pesantren tidak meminta pamrih, ikhlas semata-mata karena Allah mengelola harta wakaf pondok pesantren untuk kemajuan dan pengembangan pesantren.

Sesuai dengan tugasnya, Badan Wakaf pondok pesantren tidak berhak mengambil sedikitpun uang dari pesantren untuk kepentingan pribadi.Uang yang ada dikelola untuk kepentingan bersama dalam membangun pondok pesantren. Pengelolaan dana yang ada untuk pengembangan pondok pesantren.Semuanya telah diatur dalam Anggaran Rumah TanggaBadan Wakaf.

Dilihat dari struktur organisasi pesantren, di bawah Badan Wakaf adalah Majelis Pimpinan pondok pesantren. Majelis Pimpinan pondok pesantren merupakan mandataris Badan Wakaf pesantren yang berkewajiban menjalankan keputusan Badan Wakaf dan berfungsi mengawasi seluruh lembaga di bawahnya. Dalam menjalankan seluruh kegiatan operasional dan pendidikan harian di pondok pesantren, kepemimpinan pondok pesantren dipercayakan kepada direktur pondok pesantren dan majelis pengasuh yang berjumlah delapan orang termasuk direktur. Majelis Pengasuh adalah lembaga yang bertanggung jawab terhadap seluruh bidang dan memimpin penyelenggaraan pendidikan dan pengasuhan pesantren secara menyeluruh,sedangkan direktur pondok pesantren adalah salah seorang anggota majelis pengasuh yang bertanggung jawab terhadap operasional seluruh bidang di Pondok Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah.

Direktur pondok pesantren periode 2018/2019 diamanatkan kepada H. Solihin Adin, S.Ag., MM. Untuk membantu kelancaran tugas direktur pondok pesantren, maka ditugaskanlah sekretaris dan bendahara. Sekretaris bertugas dan bertanggung jawab terhadap data, korespondensi dan informasi,sedangkan bendahara bertugas dan bertanggung jawab menangani seluruh aktivitas keuangan pondok pesantren. Karena banyak jumlah santri yang masuk ke pondok pesantren setiap tahunnya,dibentuk beberapa kepala bidang dan kepala seksi untuk menangani kegiatan pendidikan di pondok pesantren. Seluruh kepala bidang dan kepala seksi bertanggung jawab terhadap

seluruh kegiatan pendidikan di pondok pesantren dan melaporkan seluruh kegiatannya kepada direktur.

Terdapat lima kepala bidang di Pondok Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah, yaitu Kepala Bidang Pendidikan, Kepala Bidang Pengasuhan, Kepala Bidang Penelitian dan Pengembangan, Kepala Bidang Usaha Milik Pesantren dan Kepala Bidang Kesejahteraan dan Pekerjaan Umum. Masing-masing bidang tersebut membawahi beberapa kepala seksi (kasi). Bidang Pendidikan adalah lembaga yang bertugas dan bertanggung jawab terhadap pendidikan dan pengajaran, yang membawahi sembilan kepala seksi (kasi) yaitu Kasi *Kulliyatul Mu'allimin al-Islamiyyah* (KMI), Kasi Madrasah Aliyah, Kasi Madrasah Tsanawiyah, Kasi Laboratorium dan Multimedia, Kasi Pendidikan Luar Pesantren, Kasi Siabus, Kasi Perpustakaan dan Kajian, Kasi Evaluasi dan Akademik Santri.

Bidang Pengasuhan merupakan lembaga yang bertugas dan bertanggung jawab terhadap pengasuhan santri dan santriwati, yang membawahi empat kasi yaitu Kasi Bimbingan dan Konseling Putra, Kasi Bimbingan dan Konseling Putri, Kasi Pramuka dan Drumband, Kasi Bahasa dan Muhadharah Putra, Kasi Bahasa dan Muhadharah Putri, dan Kasi Pengembangan Minat dan Bakat Santri.

Bidang Usaha Milik Pesantren (BUMP) adalah lembaga yang bertugas dan bertanggung jawab terhadap pengadaan dan pengembangan seluruh unit usaha milik pesantren beserta administrasinya, yang membawahi tiga kasi yaitu Kasi Koperasi Pondok Pesantren (KOPONTREN), Kasi Pemberdayaan Aset pondok pesantren (BIPAP) dan Kasi Usaha-Usaha Organisasi Pelajar Raudhatul Hasanah (OPRH).

Bidang Penelitian dan Pengembangan (Litbang) adalah lembaga yang bertugas dan bertanggung jawab terhadap penelitian dan pengembangan konsep pendidikan dan pengajaran. Bidang Litbang ini membawahi tiga kasi yaitu Kasi Teknologi Informasi dan Jurnalistik, Kasi Silabus dan Kasi Perpustakaan.

Bidang Kesejahteraan dan Pekerjaan Umum (KPU) merupakan lembaga yang bertugas dan bertanggung jawab terhadap kesejahteraan, pendanaan, pemeliharaan dan pengembangan segala kekayaan fisik pondok pesantren yang membawahi lima kasi yaitu Kasi Pembangunan,

Kasi Inventarisasi, Kasi Kebersihan dan Tata Lingkungan, Kasi Konsumsi dan Seksi Balai Pengobatan Santri dan Masyarakat.

Melihat begitu banyaknya kabid dan kasi yang ada di Pondok Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah, untuk mengoordinasi seluruh kegiatan pendidikan di pondok pesantren,direktur pondok pesantren memutuskan dan membuat kebijakan untuk menyusun agenda rapat secara terjadwal pada setiap minggunya. Jadwal rapat pada setiap minggunya diadakan pada hari Rabu dan Kamis. Untuk hari Rabu, agenda rapat membicarakan seluruh permasalahan dan kegiatan yang berkembang di pondok pesantren yang merupakan tanggung jawab para kepala bidang dan kepala seksi. Karena itu, pada hari Rabu rapat dihadiri oleh seluruh kepala bidang dan kepala seksi, yang dipimpin oleh direktur pondok pesantren. Pada hari Kamis, rapat membahas dan membicarakan hal-hal yang berkembang di pondok pesantren yang berkaitan dengan kegiatan pembelajaran di kelas. Karena itu, rapat pada hari ini akan dihadiri oleh seluruh Dewan Guru dengan direktur pondok pesantren. Seluruh hasil rapat ditulis secara rapi dan jelas oleh notulen rapat kemudian disampaikan kepada Majelis Pimpinan dan Badan Wakaf pondok pesantren.

Mengenai koordinasi yang diadakan antara Direktur pondok pesantren dengan seluruh Kepala Bidang dan Kepala Biro serta para Dewan Guru, dapat peneliti ungkapkan berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Bidang Pendidikan pondok pesantren Ar-Raudhatul Hasanah, sebagai berikut :

"Koordinasi tersebut kami lakukan dalam bentuk kegiatan rapat mingguan. Disini ada dua kali rapat pada setiap minggunya, hari Rabu dan Kamis. Untuk hari Rabu, kami merapatkan seluruh kegiatan yang sedang dan akan dilaksanakan di pesantren serta seluruh hal-hal yang berkembang di pesantren, yang dihadiri oleh seluruh pengurus Pesantren, kecuali Badan Wakaf. Sedangkan untuk hari Kamisnya, kami juga mengadakan rapat antara Direktur dengan para Dewan Guru..[15]

Walaupun begitu banyaknya kegiatan pendidikan yang berlangsung di pondok pesantren Ar-Raudhatul Hasanah dengan berbagai bidang dan seksi, namun seluruh kegiatan dapat dijalankan secara efektif dan

[15]wawancara dengan Kepala Bidang Pendidikan Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah, pada tanggal 12 Maret 2016 jam 12.00.

efisien. Hal ini dikarenakan adanya kerjasama yang baik serta koordinasi yang baik antara para pengurus pondok pesantren Ar-Raudhatul Hasanah. Selain itu pula, segala hal yang terjadi di pondok pesantren dapat dimusyawarahkan dan diputuskan dengan secara kekeluargaan dan kebersamaan.

Seluruh kehidupan di Pondok Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah didasarkan pada nilai-nilai yang dijiwai oleh suasana-suasana yang disimpulkan dalam Panca Jiwa Pesantren yang sudah disampaikan di bagai sebelumnya. Seluruh gerak dan langkah seluruh personil yang ada di pesantren selalu merujuk pada Panca Jiwa pondok pesantren tersebut.

E. Perkembangan Sistem Pendidikan Pondok Pesantren Modern Ar-Raudhatul Hasanah

Pondok Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah merupakan suatu sistem lembaga pendidikan Islam. Sebagaimana telah sempat dijelaskan pada bab sebelumnya, sistem dapat diartikan sebagai satu kesatuan yang utuh yang di dalamnya terdiri dari beberapa subsistem yang saling terkait dan saling bekerja sama untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.Sebagai sebuah sistem pendidikan, Pondok Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah memiliki beberapa subsistem, yaitu tujuan, guru, santri, satuan pendidikan, kurikulum, proses pembelajaran (strategi, metode, media dan penilaian). Bagaimanakah subsistem Pondok Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah? Apakah mengalami perkembangan atau perubahan sejak berdirinya? Penulis akan memaparkan subsistem Pondok Pesantren Ar-Raudhatul HasanahBerdasarkan temuan data melalui instrumen pengumpulan data dokumentasi, wawancara dan observasi yang penulis lakukan.

1. Tujuan

Tidak ada perubahan yang berarti terkait tujuan pondok pesantren sejak adanya pondok pesantren. Sejak berdiri pada 1982,Pondok Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah telah merumuskan tujuan pondok pesantren, yaitu *pertama*, membentuk sumber daya manusia yang berbudi tinggi, berbadan sehat, berpengetahuan luas, berpikiran bebas, beramal ikhlas, dan berkhidmat kepada masyarakat. *Kedua*, mempersiapkan warga negara yang bertakwa kepada Allah SWT dan berpegang teguh

kepada Al-Quran dan Sunnah Rasulullah/Hadist, yang berkepribadian Indonesia dan berwawasan Ahlus Sunnah wal Jama'ah.

Untuk mencapai tujuan tersebut, Pondok Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah merumuskan program kerja dalam bingkai Panca Jangka yang memberikan arah dan panduan. Adapun panca jangka pondok pesantren itu meliputi bidang-bidang pendidikan dan pengajaran, kaderisasi, pergedungan, khizanatullah, dan kesejahteraan keluarga pondok pesantren, yang telah dijelaskan maksud dan tujuannya di bagian sebelumnya.

2. Guru (Ustaz/Ustazah)

Kehadiran guru di Pondok Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah mengalami banyak perkembangan baik dari segi kuantitas maupun kualitas. Secara kuantitas, jumlah guru di pondok pesantren sejak awal berdirinya mengalami perkembangan sesuai dengan banyak santri yang masuk ke pondok pesantren. Dari tahun ke tahun terdapat penambahan jumlah guru yang mengajar di pondok pesantren. Dari segi kualitasnya, mengalami perkembangan ke arah kemajuan dalam peningkatan profesi guru pondok pesantren.

Untuk mengkaji perkembangan yang terjadi berkaitan dengan keadaan guru di Pondok Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah, penulis mengkajinya dari sebelum berdirinya pondok pesantren hingga sekarang. Sebelum pesantren berdiri secara resmi sekitar 1970-an, kegiatan pengajian secara intensif dilaksanakan oleh masyarakat sekitar desa Paya Bundung. Kegiatan tersebut dilaksanakan dari rumah ke rumah penduduk baik pengajian orang tua maupun pengajian anak-anak. Begitu juga dengan kegiatan ibadah.Walaupun ibadah yang sifatnya berjamaah dilakukan di rumah-rumah masyarakat dan warga Desa Paya Bundung, seiring dengan adanya keinginan masyarakat yang begitu kuat untuk mengadakan kegiatan pengajian, masyarakat berupaya untuk mendirikan wadah/tempat yang dapat dijadikan sebagai pusat kegiatan pengajian. Untuk mewujudkan keinginan itu, masyarakat berinisiatif mewakafkan sebagian tanah mereka untuk mendirikan musala sebagai tempat pengajian.

Setelah berdirinya musala, yang pertama sekali mengajar, sebagaimana telah ditulis di bagian sebelumnya, yakni seorang

alumni dari pondok Pesantren Modern Darussalam Gontor, bernama ustaz Usman Husni. Sejak saat itu, ustaz Usman Husni ditetapkan menjadi guru sekaligus kiai pada kegiatan pengajian tersebut. Pada tahun yang sama yakni 1981, ketika berlangsungnya pengajian khusus yang dilaksanakan di rumah H.Mochtar Tarigan dimusyawarahkanlah keinginan untuk membentuk lembaga pendidikan Islam. Akhirnya, pada tanggal 18 Oktober 1982 berdirilah Pondok Pesantren Tarbiyatul Islamiyah Ar-Raudhatul Hasanah.

Sejak berdirinya Pondok Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah tersebut, semakin banyak jumlah para santri yang masuk. Dengan makin banyak santri yang masuk, sangat dibutuhkan adanya penambahan jumlah guru di pondok pesantren. Karena itu, pada tahun 1985 terjadi penambahan jumlah guru yang ikut membantu ustaz Usman Husni di antaranya Syaribah, Daud Tarigan dan Basyaruddin.

Ketika *Kulliyatul Mu'allimin Al-Islamiyyah* (KMI) berdiri pada 1986, dengan kegigihan pengasuhnya, datanglah beberapa orang guru lulusan Pondok Pesantren Modern Darussalam Gontor. Guru-guru pengasuh pertama yang datang dari Pondok Pesantren Modern Darussalam Gontor membantu ustaz Usman Husni antara lain Syahid Marqum, Basron Sudarmanto, Maghfur Abdul Halim, Norman, Muhammad Bustomi, Rasyidin Bina, Junaidi dan Sultoni Trikusuma. Pada tahun-tahun berikutnya sampai sekarang, semakin bertambah jumlah guru di Pondok Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah.Keseimbangan jumlah guru dengan banyaknya santri dan santriwati yang masuk ke pondok pesantren dapat dilakukan.

Secara prosedural, pada awal berdirinya pesantren, para guru yang berasal dari alumni Pondok Darussalam Gontor tidak mengikuti proses rekrutmen yang ketat. Mereka yang berasal dari alumni Pondok Pesantren modern Darussalam Gontor seluruhnya diterima dengan terbuka oleh pengasuh dan pemimpin pesantren. Banyaknya alumni pondok pesantren Modern Darussalam Gontor menjadi guru tak lepas dari Usman Husni yang merupakan alumni Gontor sehingga beliau memiliki kedekatan dengan sesama alumni Gontor. Karena itu, maka dimasukkanlah alumni Gontor yang mengajar di pondok pesantren. Selain itu,ada tradisi di Pondok Gontor untuk mengadakan praktik pengalaman lapangan berupa praktik mengajar ke beberapa pesantren. Sebagian mereka memilih pondok pesantren ini sebagai tujuan praktik

mengajar. Setelah praktik, lama kelamaan mereka menjadi betah untuk terus mengajar dan mengembangkan keilmuannya di pondok pesantren ini.

Mengapa guru-guru yang datang pertama kali ke pondok pesantren membantu ustaz Usman Husni seluruhnya merupakan alumni pondok pesantren Modern Darussalam Gontor? Apakah ada hubungan kekerabatan atau kekeluargaan antara pondok pesantren Gontor dengan Ar-Raudhatul Hasanah ? Mengenai masalah dan pertanyaan ini dapat peneliti paparkan berdasarkan temuan data hasil wawancara peneliti dengan ustad Dede Mustofa yang merupakan salah seorang guru di pesantren yang berasal dari alumni Pondok Pesantren Modern Darussalam Gontor. Selain itu beliau juga menjabat sebagai Kepala Bidang Badan Usaha Milik Pesantren (BUMP), seperti di bawah ini :

"Mengenai asal-usul mengapa guru yang mengajar disini mayoritas berasal dari Pondok Gontor setahu saya karena yang pertama dulu menjadi pengajar disini adalah alumni Gontor, yaitu ustad Usman Husni. Sehingga beliau memiliki kedekatan dengan sesama alumni Gontor. Selain itu juga, karena ada tradisi di Pondok Gontor untuk mengadakan praktek pengalaman lapangan berupa praktek mengajar ke beberapa pesantren pada masa-masa terakhir dan setelah tammat dari pesantren Gontor. ".[16]

Dengan berdirinya beberapa satuan pendidikan, yaitu KMI, MTs, MA, Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD), Raudhatul Athfal (RA), Madrasah Diniyah, Madrasah Ibtidaiyah dan kegiatan pendidikan lainnya, jumlah guru semakin bertambah. Jumlah guru yang semakin bertambah merupakan sebuah perubahan yang sangat signifikan. Hal ini dilakukan dalam rangka penggemblengan santri dan pendidikannya. Berbeda dengan pola sebelumnya, perlahan Pondok Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah mengubah cara perekrutan para guru dengan mengedepankan profesionalitas dan kapabilitas dan diambil dari berbagai elemen.Untuk itu, terjadi perkembangan pola rekrutmen guru. Perubahan pola tersebut karena kebutuhan dan dinamika pendidikan di pondok pesantren. Ketika awal berdirinya pesantren, guru yang

16 Wawancara dengan Kepala Bidang Usaha Milik Pesantren tentang keadaan guru di pesantren Ar-Raudhatul Hasanah pada tanggal 2 Pebruari 2016 jam 09.33 wib.

akan mengajar tidak mengalami pola rekrutmen yang selektif. Mereka seluruhnya diterima menjadi guru, terutama yang berasal dari alumni Pondok Pesantren Modern Darusssalam Gontor. Penerimaan guru tidak dilakukan dengan berbagai prosedur dan persyaratan khusus.Seiring dengan perkembangan dan kebutuhan pondok pesantren, rekrutmen guru semakin diperketat dengan berbagai prosedur sesuai dengan latar belakang pendidikannya. Guru yang diterima dan diangkat bukan hanya berasal dari lulusan Pondok Pesantren Modern Darussalam Gontor, melainkan dari berbagai Perguruan Tinggi Negeri dan Swasta yang ada di dalam dan luar negeri.

Saat ini (Tahun Ajaran 2018-2019), guru KMI Raudhatul Hasanah berjumlah 479, berasal dari berbagai instansi seperti Pondok Pesantren Modern Gontor Jawa Timur, KMI Raudhatul Hasanah, ISID Pondok Pesantren Modern Gontor, IAIN SU, USU, UNIMED, UISU, UMSU STIE Sukma, UMA, UIN Sunan Kalijaga, UIN Sunan Ampel, IPB, dan UGM. Alumni luar negeri pun juga ada seperti mereka yang merupakan tamatan Universitas Al-Azhar Kairo Mesir, Universitas Ummu Qurra Madinah, Universitas Libia Syiria, Internasional Islamic University (IIU) Malaysia. Selain melakukan aktivitas mengajar, beberapa guru juga sedang menempuh pendidikan Strata-1 (S1), Strata-II (S2) dan Strata-III (S3).

Prosedur dan tata cara rekrutmen guru baru di Pondok Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah adalah *pertama*, calon guru harus mengajukan surat permohonan menjadi guru yang ditujukan kepada Pimpinan Pondok Pesantren.*Kedua*, calon guru tersebut di-*interview* dan dites bacaan Al-Quran.*Ketiga*, calon guru harus melakukan praktik *micro teaching, Keempat,*calon guru harus mampu berbahasa Arab dan Inggris. *Kelima*, setelah lulus, guru tersebut harus menandatangani surat pernyataan menjadi guru Pondok Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah. *Keenam*,guru yang telah lulus mengikuti penataran guru yang diadakan oleh Pondok Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah dan mengikuti masa percobaan selama dua semester.*Ketujuh*, mendapat SK dari Direktur Pondok Pesantren.

Berdasarkan proses rekrutmen guru yang akan mengajar di pondok pesantren, sesuai dengan program kaderisasi yang termaktub dalam Panca Jangka Pondok Pesantren,Pondok Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah lebih mengutamakan para alumni yang telah menamatkan

Pondok Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah. dengan melihat kemampuan dan kapabilitas mereka. Hal ini karena para alumni memiliki loyalitas yang tinggi untuk membangun pondok pesantren serta memiliki kemampuan yang sesuai dengan harapan pondok pesantren. Terlebih, para alumni yang diterima menjadi guru telah mengikuti bimbingan tentang cara mengajar dalam kegiatan praktik mengajar di kelas VI dulu ketika menjadi santri di Pondok Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah sehingga mereka memiliki pemahaman yang utuh tentang pengalaman melaksanakan proses pendidikan di pesantren.

Syarat-syarat menjadi guru di Pondok Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah adalah (1) muslim yang taat, (2) mampu membaca Al-Quran, (3) bersedia mematuhi peraturan, (4) memahami, menghayati dan melaksanakan sunnah dan nilai-nilai Pondok Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah, (5) mendahulukan kepentingan pondok pesantren,(6) menerima segala kebijakan pesantren, (7) jenjang pendidikan minimal sarjana bagi pengajar umum dan atau tamatan KMI Pondok Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah atau lainnya yang dianggap mampu mengajar pelajaran pondok pesantren,(8) mampu berbahasa Arab dan Inggris, (9) bersedia tinggal di asrama bagi yang belum berkeluarga, dan (10) bukan calon atau pegawai negeri sipil.

Para guru di Pondok Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah diberikan berbagai kegiatan dalam rangka peningkatan kemampuan mengajar baik secara internal di pondok pesantren maupun secara eksternal berupa ikut menghadiri undangan ke luar pondok pesantren. Kegiatan-kegiatan yang dilakukan antara lain (a) diskusi rutin yang dilaksanakan oleh Bidang Penelitian dan Pengembangan (Litbang) pondok pesantren dengan membahas segala hal yang berkaitan dengan masalah keagamaan maupun masalah profesi keguruan; (b) mengikutsertakan para guru dalam kegiatan studi banding ke beberapa sekolah yang dapat dijadikan model untuk pengembangan pondok pesantren; (c) mengizinkan para guru untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang lebih tinggi; (c) mengikutsertakan para guru menghadiri kegiatan-kegiatan penataran, pelatihan yang menuju ke arah pengembangan profesi guru.

3. Santri dan Santriwati (Siswa/Siswi)

Santri merupakan salah satu subsistem yang penting dalam sistem pesantren. Keberadaan santri di Pondok Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah mengalami berbagai perubahan baik dilihat secara kuantitas atau jumlahnya maupun secara kualitas atau mutu santrinya.

Pada awal berdiri, jumlah santri pertama setelah didirikan Madrasah Tarbiyah Ula berjumlah 60 sampai 100santri. Penerimaan santri pada masa awal tersebut tidak melalui proses seleksi.Seluruh santri yang ingin masuk diterima tanpa *testing* seperti sekarang. Sistem pulang hari yang dijalankan pondok pesantren berkembang pesat. Muridnya hampir selalu bertambah dari tahun ke tahun. Sejak dibuka pendidikan tingkat menengah dengan nama *Kulliyatul Mu'allimin Al-Islamiyyah,*jumlah para santrinya semakin tahun semakin meningkat.

Pada masa awal berdirinya pondok pesantren,sebagian para santri dititipkan ke beberapa rumah keluarga para pendiri pondok pesantren. Hal ini karena kurangnya asrama yang dapat menampung kapasitas jumlah santri. Perlahan, semua santri tinggal di asrama. Perkembangan ini karena sudah semakin mapan pengelolaan dan pembangunan yang dilakukan oleh pimpinan dan pengurus pondok pesantren dalam pengembangan lahan pondok pesantren.

Pola rekrutmen santri sudah mengalami perkembangan dan perubahan. Kini, santri yang akan masuk ke pondok pesantren harus melalui jalur seleksi dengan mengikuti tes. Tes yang dilakukan berupa tes lisan dan tulisan. Untuk tes lisan, materi yang diujikan berupa kemampuan membaca Al-Quran, *imla'*/menulis Arab dan praktik ibadah sehari-hari. Untuk tes tulisan, materi yang diujikan adalah *imla'*/ menulis Arab dan pengetahuan umum meliputi matematika dan bahasa Indonesia. Sampai saat sekarang (Tahun Ajaran 2018-2019), jumlah santri dan santriwati sudah mencapai jumlah 5756 orang santri. Sudah bertumbuh berkali-kali lipat dibandingkan pada masa awal berdirinya Pondok Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah.

Walaupun banyaknya jumlah santri yang masuk ke pondok pesantren, terdapat santri dan santriwati yang keluar dari pondok pesantren. Berbagai alasan yang melatarbelakangi keluarnya santri dan santriwati dari Pondok Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah diantaranya tidak betah di pondok pesantren dengan pola kehidupan pondok

pesantren yang berbeda dibandingkan dengan pola kehidupan di rumah, karena banyak para santri yang tidak lulus pada program intensif, dan beberapa alasan lainnya.

Kegiatan–kegiatan yang harus diikuti dan dilakukan para santri meliputi kegiatan harian, kegiatan mingguan, kegiatan bulanan dan kegiatan tahunan.

Kegiatan harian santri dan santriwati yaitu sebagai berikut.

a. 04.30 Bangun pagi.
b. 05.00 Salat Subuh jamaah, pemberian kosa kata bahasa Arab dan Inggris.
c. 06.30 Sarapan pagi.
d. 07.15 Masuk kelas.
e. 13.00 Sholat zuhur.
f. 13.30 Makan siang.
g. 14.15 Masuk kelas siang.
h. 15.30 Sholat ashar.
i. 16.30 Olahraga dan mandi.
j. 18.00 Berangkat ke masjid.
k. 18.30 Sholat maghrib.
l. 19.30 Makan malam.
m. 20.00 Sholat isya.
n. 20.30 Belajar malam.
o. 22.00 Istirahat.

Kegiatan mingguan santri yaitu:

a. Latihan pidato 3 bahasa : Arab, Inggris dan Indonesia.
b. Lari pagi/senam setiap hari Selasa dan Jumat.
c. Pembersihan umum asrama dan kamar mandi setiap hari jumat pagi.
d. Latihan kepramukaan setiap Kamis siang.
e. *Conversation* dalam bahasa Arab dan Inggris setiap hari Senin pagi dan Jumat pagi.

Kegiatan bulanan santri yaitu:

a. Pemeriksaan lemari.
b. Pemeriksaan peralatan malam.
c. Motivasi bahasa Arab dan bahasa Inggris.
d. Orientasi pengurus OPRH dan Gudep.
e. Evaluasi bulanan OPRH, Gudep dan asrama.

Kegiatan rutinitas tahunan santri adalah sebagai berikut:

- Pengasuhan terdiri dari:
a. Pergantian Pengurus OPRH dan Koordinator Gudep Kepramukaan.
b. LPJ OPRH dan Gudep.
c. Muker OPRH dan raker Gudep.
d. Ceramah keputrian.
e. Lomba memasak santriwati.
f. Lomba memasak bersama ustazah.
g. Muker rayon.
h. Peringatan 17 Agustus.
- Mabikori, meliputi:
a. Perkemahan Kamis Jumat.
b. *Cross Country.*
c. Praktik membina.
d. Pesta Penggalang
e. Pesta Penegak.

f. Pesta Pembina.
- Musrif bahasa meliputi:
a. *Language expo.*
b. Majalah dinding antar-asrama.
c. Ujian mufrodat/kosa kata.
d. Drama dalam bahasa Arab dan Inggris.
e. Kursus bahasa.
- Musrif olahraga dan seni terdiri dari:
a. Pentas seni rayon.
b. Mading seni.
c. *Long marc.*
d. Persirah Cup.
e. Expo seni.
f. Musrif muhadharoh.
g. Diskusi kelas lima dan enam.
h. Lomba pidato tiga bahasa.

Keseluruhan kegiatan santri dan santriwati di atas harus dilakukan secara baik sesuai dengan peraturan dan tata tertib yang berlaku di Pondok Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah. Bagi santri yang tidak mematuhi tata tertib dan peraturan pondok pesantren, ada sangsi yang harus diterima sesuai dengan peraturan yang ada pada pondok pesantren. Ini menunjukkan terdapat ketegasan dari pihak pondok pesantren terhadap seluruh komunitas yang ada di Pondok Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah. Ini juga menunjukkan bahwa Pondok Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah setiap saatnya selalu berbenah diri dalam peningkatan mutu pondok pesantren.

Pembenahan mutu pondok pesantren terbukti telah dilakukan sejak berdirinya pondok pesantren hingga saat ini dengan adanya berbagai perkembangan dan perubahan, khususnya mengenai keberadaan santri dan santriwati menuju kepada masa depan yang lebih baik.

4. Satuan Pendidikan dan Kurikulum

Satuan pendidikan yang didirikan di Pondok Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah mengalami perkembangan dan perubahan secara pesat.

Perkembangan dan perubahan ini dilakukan sesuai dengan program kerja pondok pesantren yang mengacu kepada Panca Jangka (pendidikan dan pengajaran, kaderisasi, pergedungan, khizanatullah dan kesejahteraan keluarga pondok pesantren).

Sejak kehadiran pondok pesantren hingga saat sekarang telah dibentuk beberapa satuan pendidikan di Pondok Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah.Kehadiran beberapa satuan pendidikan tersebut merupakan suatu perubahan yang sangat berarti bagi perkembangan pondok pesantren.Perkembangan dan perubahan diawali sejak berdirinya pondok pesantren yang berkaitan dengan satuan pendidikan pada 1982 sampai dengan sekarang. Pada awal tahun berdirinya pondok pesantren, tahun 1982, satuan pendidikan secara formal belum terbentuk. Kegiatan-kegiatan pengajian yang dilaksanakan masih sangat sederhana dan dilaksanakan dalam sebuah musala. Pada 1983, seiring dengan banyaknya santri yang masuk ke pondok pesantren, dimulailah program Madrasah Diniyah Tarbiyah Ula. Materi, sarana, dan prasarananya masih sangat sederhana. Semuanya dilakukan dengan modal seadanya.

Pada 1985 seiring dengan banyaknya santri yang masuk dan ditambah dengan adanya dukungan dari masyarakat luas untuk pengembangan pondok pesantren, Gedung al-Jihad yang pada waktu itu merupakan satu-satunya tempat belajar sudah tidak memadai lagi. Dalam pengembangan pondok pesantren untuk mendukung tempat kegiatan belajar santri, pondok pesantren membuka jaringan hubungan kerja sama dengan masyarakat di luar pondok pesantren. Pada saat itu, pondok pesantren mendapatkan bantuan dari Atase Agama Kedutaan Saudi Arabia untuk membangun gedung madrasah. Akhirnya, pesantren membangun gedung dengan bantuan tersebut dan dinamai dengan Gedung Saudi. Peletakan batu pertama dilakukan pada 1985.

Setahun kemudian, pada 1986 dimulailah pendidikan tingkat menengah dengan nama *Kulliyatul Mu'allimin Al-Islamiyyah* (KMI) dengan jenjang pendidikan selama enam tahun. Namun, program madrasah yang tidak mukim juga terus berjalan hingga 1988.KMI merupakan poros bagi jalannya pendidikan dan pengajaran tingkat menengah di Pondok Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah karenak sejak didirikan pondok pesantren ini sudah berikrar untuk menggunakan sistem KMI secara penuh. Semua kegiatan pendidikan dan pengajaran diatur dan

dikontrol dari kantor ini baik yang bersentuhan dengan santri maupun guru. Tidak heran, jika KMI merupakan sentral aktivitas semua program pendidikan dan pengajaran di pondok pesantren.

Sehubungan dengan pentingnya keberadaan KMI di pondok pesantren ini, dapat dilihat dari hasil wawancara sebagai berikut:

> "Disini, KMI merupakan pusat dari seluruh kegiatan pendidikan dan pengajaran. Karena itu, Kantor KMI tidak pernah tutup selama 24 jam. Seluruh hal yang berkaitan dengan pendidikan dan pengajaran diurus semuanya oleh KMI. Sedangkan dibentuknya MTs dan MA merupakan suatu perpanjangan tangan dari KMI dalam segala urusan yang berkaitan secara formalitas dengan pemerintah pusat dan daerah, baik yang mengarah kepada Kementerian Agama maupun Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan".[17]

KMI Pondok Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah adalah sekolah pendidikan guru Islam yang model dan kurikulumnya diambil dari KMI Pondok Pesantren Modern Darussalam Gontor, yang merupakan perpaduan antara Sekolah Normal Islam Padang Panjang dengan model pendidikan pondok pesantren di Jawa. Pelajaran agama, seperti yang diajarkan di beberapa pondok pesantren pada umumnya dengan sistem sorogan, diajarkan di kelas-kelas. Pada saat yang sama, para santri/santriwati wajib tinggal di dalam asrama dengan mempertahankan jiwa dan suasana kehidupan pesantren kendati pada periode awal sejak berdirinya pondok pesantren, santriwati masih dititipkan pada keluarga Paya Bundung karena tidak adanya tempat. Proses pendidikan berlangsung 24 jam. Pelajaran agama dan umum diberikan secara seimbang dengan jangka waktu 6 tahun. Pendidikan keterampilan, kesenian, olahraga, organisasi dan lain-lain merupakan bagian dari kegiatan kehidupan santri/santriwati di pesantren.

Pada saat awal pembukaan, siswa yang mengikuti program KMI berjumlah 9 santri yang tinggal di rumah Usman Husni dan 6 santriwati yang masih dititipkan di rumah masyarakat/keluarga Paya Bundung. Dengan kegigihan pengasuhnya dan dengan datangnya beberapa guru lulusan Pondok Pesantren modern Darussalam Gontor, sistem KMI yang diinginkan seperti Gontorpun mulai dapat dijalankan dengan efektif

[17]Wawancara dengan Kepala Bidang Pendidikan tentang KMI pada tanggal 5 Mei 2016 jam 08.00 wib

dan baik. Hal ini berpengaruh pada kuantitas dan kualitas santri/wati yang terus meningkat.

Selama beberapa tahun berikutnya, sejak tahun awal dibukanya KMI hingga sekarang sudah banyak perkembangan yang terjadi. Sistem KMImemiliki dua penyelenggaraan pendidikan, yaitu program reguler dan program intensif. Program reguler diperuntukkan bagi santri lulusan sekolah dasar/MI dengan masa belajar selama enam tahun (kelas 1 sampai kelas 6). Program intensif diikuti oleh santri lulusan SMP/MTs dan di atasnya, dengan masa belajar 4 tahun dengan urutan kelas 1-3-5-6. Pada program intensif (kelas 1 dan 3), sebagian materi umum tidak diajarkan, sedangkan mata pelajaran berhitung dan matematika diajarkan dengan alokasi waktu setengah dari waktu kelas reguler. Adapun mata pelajaran bahasa Inggris tetap diajarkan secara seimbang dengan kelas reguler. Alokasi mata pelajaran umum yang tidak diajarkan diisi dengan mata pelajaran kelompok bahasa Arab dan kelompok Dirasah Islamiyah. Adapun di kelas 5 mereka belajar secara reguler bersama-sama dengan lulusan SD atau MI yang juga sudah duduk di kelas 5, demikian pula halnya dengan kelas 6.

Di samping kedua program tadi, bagi santri baru yang pernah belajar di pondok pesantren lain, setelah mereka lulus mengikuti ujian masuk baik di kelas intensif maupun reguler, yang bersangkutan dapat mendaftarkan diri untuk mengikuti ujian ke kelas yang lebih tinggi, dan begitu seterusnya hingga kelas lima.

Untuk meningkatkan mutu alumni KMI, maka perlu mendapatkan pengakuan-pengakuan (*mu'adalah*) ijazah baik dari dalam negeri maupun dari luar negeri. *Mu'adalah* tersebut sangat mengangkat kredibilitas lembaga dan mentalitas santri dan guru dalam menatap masa depan, minimal untuk jaminan kelanjutan studi pasca KMI. Pengurus pondok pesantren berupaya secara tekun dan gigih untuk mendapatkan *mu'adalah* tersebut. *Mu'adalah* yang diterima KMI sebagai berikut.

a. DEPAG RI No.B/E.IV/MA/0257/1994 dengan status DIAKUI, dan telah diperbarui No. 291/MA/12.75/2006 dengan nilai "A" .
b. Universitas Islam Madinah Saudi Arabia pada tanggal 19 Nopember 1995 dengan nomor 109/4 yang ditanda tangani oleh Dekan Pendaftaran dan Penerimaan Mahasiswa Baru: dr. Abdurahman bin Abdullah al-Zaid.

c. Universitas Al-Azhar Kairo Mesir pada tanggal 22 Agustus 1996 dengan nomor 29 yang ditandatangani oleh Muhammad Abdul Rahman Arab, dan telah diperpanjang pada 1 Maret 2002, dengan Surat Keputusan yang ditanda tangani oleh Direktur Umum Mahasiswa Asing: Dr. Muhammad Syauqi al-Subky.

d. SK Direktur Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah No. 25/C/Kep/MN/2005 tertanggal 28 Januari 2005 tentang KMI Pondok Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah setara dengan Sekolah Menengah Atas.

Dengan adanya pengakuan, terjadi perkembangan dan perubahan besar dalam peningkatan kualitas alumni KMI. Berdasarkan pengakuan dari berbagai instansi dan institusi, status alumni KMI Pondok Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah tidak dapat diragukan lagi dan siap bersaing dengan seluruh alumni satuan pendidikan tingkat menengah lainnya di Indonesia. Artinya, alumni KMI dapat setara kualitasnya dengan alumni non-KMI. Setelah para santri menamatkan pendidikannya pada KMI, maka akan dapat memiliki peluang yang sama dengan alumni satuan pendidikan menengah lainnya di Indonesia.

Dengan adanya pengakuan tersebut, terdapat banyak pilihan bagi alumni KMI. Merekadapat melanjutkan pendidikan ke jenjang dan tingkat yang lebih tinggi ke berbagai perguruan tinggi di dalam dan di luar negeri atau siap memasuki dunia kerja dengan kemampuan yang dimilikinya selama mengikuti pendidikan pada pesantren Ar-Raudhatul Hasanah. Apapun rencana yang akan dipilih oleh para alumni KMI, bergantung kepada keinginan dan kemampuan alumni KMI tersebut.

Dasar penyelenggaraan pendidikan dengan sistem KMI adalah Undang-Undang Republik Indonesia No. 2 Tahun 1989 tentang satuan, jalur dan jenis pendidikan serta kurikulum , yaitu:

a. Bab IV Pasal 11 ayat 6 tentang Pendidikan Keagamaan merupakan pendidikan yang mempersiapkan peserta didik untuk dapat menjalankan peranan yang menuntut penguasaan pengetahuan khusus tentang ajaran agama yang bersangkutan.

b. Bab IX Pasal 38 ayat 1 tentang pelaksanaan kegiatan pendidikan didasarkan atas kurikulum yang berlaku secara nasional dan kurikulum yang disesuaikan dengan keadaan serta kebutuhan lingkungan dan ciri khas satuan pendidikan yang bersangkutan.

Kurikulum yang dilaksanakan pada KMI adalah keseimbangan antara kurikulum pendidikan umum dengan kurikulum kepesantrenan. Kurikulum pendidikan umum mengacu kepada Kurikulum Nasional berdasarkan peraturan perundang-undangan yang ada pada Pendidikan Nasional Republik Indonesia. Khusus tentang kurikulum kepesantrenan mengacu kepada kurikulum pondok pesantren Gontor dan beberapa modifikasi kurikulum pondok pesantren lainnya. Walaupun dalam pengembangan kurikulum kepesantrenan mengacu kepada kurikulum pondok pesantren modern Gontor, dalam segi pelaksanaan proses pendidikannya terdapat perbedaan antara pondok pesantren Gontor dengan Ar-Raudhatul Hasanah. Perbedaan tersebut adalah dalam masalah kurikulum nasional. Hal ini dapat dilihat berdasarkan hasil wawancara di bawah ini:

> "Sejak awal pesantren ini berdiri, pencetus gagasan untuk mendirikan pesantren adalah ustaz Usman Husni yang alumni pondok pesantren Gontor Ponorogo. Jadi, kurikulum yang dilaksankan adalah kurikulum Gontor, Nasional dan Ar-Raudhtul Hasanah…"[18]

Tujuan pendidikan di KMI Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah secara umum mengacu kepada "Tujuan Pendidikan Nasional' yang berlaku khususnya pada jenjang pendidikan lanjutan pertama dan menengah, dengan penekanan khusus pada upaya mempersiapkan santri/alumni yang:

1. Menguasai bekal dasar keulamaan/kecendekiaan, kepemimpinan dan keguruan.
2. Mau dan mampu mengembangkanbekal dasar tersebut secara mandiri (*long life education*).
3. Siap mengamalkannya di tengah-tengah masyarakat dengan ikhlas, cerdas dan tangkas.

Profil alumni KMI Pesantren Ar-Raudhtul Hasanah adalah muslim, mukmin, muhsin yang:

1. Bertauhid kepada Allah SWT (memiliki akidah yang kuat dan lurus), cinta Rasulullah, dan patuh kepada syariat agama.

[18]Wawancara dengan Kepala Bidang Pendidikan tentang KMI pada tanggal 5 Mei 2016 jam 08.00 wib

2. *Ikhlas, istiqamah* dan *iffah* serta jujur dan amanah dalam pola pikir, sikap dan tingkah laku.
3. Siap untuk hidup berjasa, berkembang dan mandiri yang didasari atas asas *ukhuwah*, *musawah* dan *'adalah* sehingga mampu berfungsi sebagai perekat umat yang cinta damai dan persatuan.
4. Warga negara yang cinta tanah air, patuh pada konstitusi dan hukum yang berlaku, serta mau dan mampu untuk berkhidmat kepada agama, bangsa dan negara.
5. Cerdas dan memiliki tradisi-tradisi intelektual yang positif, menuju terciptanya *learning society*.
6. Menguasai bekal keulamaan/kecendekiaan,kepemimpinan dan keguruan serta mau dan mampu mengembangkan sampai ke tingkat yang paling optimal.
7. Cakap dan mandiri dalam memilih dan menjalankan kehidupan dalam berbagai bidang (sosial, budaya, ekonomi dan aliran politik).
8. Pejuang dan pekerja keras yang tangkas dan siap melaksanakan tugas-tugas dakwah di tengah-tengah masyarakat, menuju *izzul Islam wal muslimiin,* sebagai *rahmatan lil'alamiin*.
9. Khusus untuk putri, selain delapan profil tersebut adalah:
    a. *Muslimah, mukminah, muhsinah* yang *shalehah, qonitah* dan *hafidzah*.
    b. Istri yang ideal (*ra'iyah fi baiti zaujiha*).
    c. Pemimpin bagi kaumnya (*qa'idah li qaumiha*).
    d. Ibu pendidik yang profesional (*murabbiyah mitsaliyah fi baitiha*).

Kurikulum yang diterapkan di KMI dapat dibagi menjadi beberapa bidang studi yakni bahasa Arab (semua disampaikan dalam bahasa Arab), Dirasah Islamiyah/pengetahan agama (kelas II ke atas, seluruh mata pelajaran ini menggunakan bahasa Arab), kependidikan dan keguruan, bahasa Inggris (disampaikan dengan bahasa Inggris), ilmu eksakta, ilmu pengetahuan alam, ilmu pengetahuan sosial, dan kewarganegaraan/keindonesiaan.

Komposisi kurikulum di atas ditetapkan untuk tujuan tertentu. Pengetahuan bahasa Arab untuk membekali santri kemampuan bahasa Arab yang menjadi kunci untuk memahami sumber-sumber Islam dan

khazanah pemikiran Islam. Bahasa Inggris digunakan untuk media komunikasi modern dan mempelajari pengetahuan umum, bahkan juga pengetahuan agama karena saat ini tidak sedikit karya-karya di bidang studi Islam ditulis dalam bahasa Inggris.Dalam kurikulum KMI diupayakan terwujudnya keseimbangan dan perpaduan antara pengetahuan agama (*dirasah islamiyah*) dan pengetahuan umum (ilmu eksakta, IPA dan IPS). Mata pelajaran ke-Indonesiaan dan kewarganegaraan adalah untuk memahami dan menghayati serta menghargai tradisi, budaya dan nilai-nilai luhur yang diwariskan bangsa Indonesia.

Dilihat dari jenjang dan masa studi, KMI Ar-Raudhatul Hasanah memang setingkat dengan MTs dan MA atau SMP dan SMA pada umumnya.Namun, terdapat beberapa perbedaaan mendasar antara lain:

1. Selain nilai-nilai keislaman dan keindonesiaan, KMI juga berlandaskan dan mengacu pada nilai-nilai kepesantrenan dan kejuangan.
2. Kata *Mu'allimin* pada KMI tidak sekedar bermakna pada guru sebagai sebuah profesi, tetapi lebih ditekankan pada aspek jiwa, akhlak dan wawasan guru yang harus dimiliki oleh para santri atau alumninya. Itu sebabnya fungsi guru di KMI tidak terbatas pada guru sebagai *transfer of knowledge*, tetapijuga pada upaya *transfer of value and morality*.
3. Seluruh santri KMI wajib mukim (berdiam) di dalam pesantren dalam suasana kehidupan yang Islami, *tarbawi*, dan *ma'hadi*. Demikian juga dengan guru-guru KMI.Semuanya mukim dalam pesantren kecuali sebagian kecil dari mereka karena adanya kendala-kendala teknis.
4. Sejak dini kepada para santri KMI telah ditanamkan pengertian yang sebenarnya tentang *tholabul 'ilmi* menurut pandangan Islam, terutama yang menyangkut motivasi atau niat awal dalam mencari ilmu.
5. Pendidikan dan pembudayaan lebih dipentingkan dari sekadar pengajaran sehingga keteladanan dan disiplin menjadi urat nadi kehidupan sehari-hari.
6. Proses pendidikan di KMI berlangsung terus menerus selama 24 jam dengan penekanan khusus pada upaya *tafaqquh fiddin* (memperdalam

pemahaman tentang agama), yaitu dengan memberian bekal-bekal dasar keulamaan/kecendekiaan, kepemimpinan dan keguruan dalam rangka mencetak kader-kader *mundzirul qaum* (pemimpin ummat).

7. Arah pendidikan di KMI tidak semata-mata bersifat vertikal (untuk melanjutkan studi ke jenjang yang lebih tinggi), melainkan juga mempersiapkan santri untuk bisa langsung terjun ke masyarakat dengan mengamalkan dan mengembangkan bekal dasar yang dimilikinya.Karena itu tidak ada istilah "menganggur" bagi alumni KMI.
8. Setelah menyelesaikan studi di kelas enam, dan sebelum melanjutkan ke jenjang pendidikan dipilih, dengan observasi dan evaluasi yang terus tinggi, para santri/alumni mengabdi selama satu tahun di lembaga-lembaga yang ditunjuk atau dipilih dengan observasi dan evaluasi yang terus menerus dari Seksi Pembinaan Alumni Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah.

Selain kegiatan yang bersifat intrakurikuler, terdapat juga kegiatan yang bersifat ko-kurikuler dan ekstrakurikuler. Kegiatan KMI terdiri dari kegiatan harian, mingguan, tengah tahunan dan tahunan.

a. Kegiatan harian meliputi:

a. Supervisi proses pembelajaran, dilakukan oleh bagian Proses Belajar Mengajar dan Pembinaan Karier Guru.
b. Pengecekan persiapan mengajar, dilakukan oleh guru-guru senior yang bertugas secara bergantian sesuai dengan jadwal yang ditetapkan.
c. Pengawasan disiplin masuk kelas, agar tidak ada santri yang terlambat masuk kelas.
d. Pengontrolan kelas saat pelajaran berlangsung oleh piket. Pengontrolan kelas untuk mengecek apakah ada kelas yang tidak ada gurunya dan untuk mengetahui ketepatan hadir guru di kelas. Hal ini dilakukan untuk memastikan bahwa setiap kelas ada guru pengajarnya dan bahwa guru pengajar masuk tepat waktu.
e. Pengontrolan asrama santri saat pelajaran berlangsung oleh guru yang bertugas untuk memastikan bahwa tidak ada santri yang tidak masuk kelas kecuali dengan izin. Di samping itu juga mengontrol kebersihan, keasrian dan kenyamanan asrama.

f. Penyelenggaraan belajar malam (*muwajjah*) bersama wali kelas, berlangsung pada jam 20.30 WIB-21.30 WIB.

g. Pembagian tugas "Jumat bersih" untuk tiap kelas, agar kebersihan kelas tetap terjaga.

b. Kegiatan mingguan meliputi:

   a. Pertemuan guru KMI setiap hari Kamis (kemisan) untuk mengevaluasi kegiatan belajar mengajar selama seminggu. Forum ini juga digunakan oleh Direktur dan Majelis Pengasuh Pesantren untuk menyampaikan program-program dan masalah-masalah pesantren secara keseluruhan.

   b. Pertemuan ketua-ketua kelas (Jumat malam) untuk menyampaikan informasi seputar aktivitas belajar mengajar dan disiplin dalam kelas.

   c. Kegiatan tengah tahunan

      Kegiatan tengah tahunan di KMI adalah ujian semester I dan II. Panitia ujian terdiri dari beberapa guru yang ditunjuk oleh Kabid Pendidikan atas persetujuan Direktur dan Majelis Pengasuh.

   d. Kegiatan tahunan

Kegiatan ini lebih merupakan kegiatan penunjang keberhasilan belajar santri. Program ini meliputi:

a. *Fath al-Kutub*. Program ini adalah latihan membaca kitab (terutama kitab-kitab klasik) untuk kelas enam. Juga sebagai wahana menguji kemampuan mereka dalam berbahasa Arab. Santri diberi tugas untuk membahas persoalan-persoalan tertentu dalam bidang akidah, fikih, hadits, tafsir, akhlak, dan lain-lain. Para santri diharuskan menyerahkan laporan tertulis mengenai hasil kajiannya kepada guru pembimbing. Kegiatan ini berlangsung selama satu minggu.

b. *Fath al-Mu'jam*. Program ini adalahlatihan dan ujian membuka kamus berbahasa Arab untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan berbahasa Arab santri, terutama dalam menelusuri dan mencari akar dan makna kosa kata.

c. *Manasik al-Haj*. Program ini adalahlatihan praktik ibadah haji bagi santri kelas VI, yang berlokasi di kampus pesantren, di bawah bimbingan guru-guru yang sudah menunaikan ibadah haji.

d. *Amaliyah al-Tadris*. Program ini adalah ujian praktik mengajar untuk santri kelas enam KMI.

e. Penulisan karya ilmiah mengenai berbagai persoalan untuk santri kelas enam menjelang tamat belajar di KMI.

f. Penerimaan santri baru setiap sebelum memasuki tahun pelajaran berikutnya.

Satuan pendidikan lainnya selain KMI adalah Madrasah Tsanawiyah (MTs) dan Madrasah Aliyah (MA). Kedudukan MTs dan MA pada Pesantren Raudhatul Hasanah berada di bawah tanggung jawab Kasi*Kulliyatul Muallimin Islamiyah*. Kehadiran madrasah ini dipicu oleh adanya kepentingan dan kebutuhan masyarakat untuk mendirikan madrasah dengan tujuan agar anak-anak mereka yang mengikuti pendidikan di pesantren dapat melanjutkan pendidikannya ke berbagai perguruan tinggi di Indonesia. Karena itu, didirikanlah MTs dan MA.

Dilihat dari segi kurikulum yang digunakan, di MTs dan MA mengikuti kurikulum Departemen Agama. Untuk jenjang pendidikan MA, dibuka dua jurusan yaitu jurusan IPA dan IPS. Kurikulum yang digunakan di MTs dan MApesantren Ar-Raudhatul Hasanah adalah perpaduan antara kurikulum Pondok Modern Gontor dengan SKB 3 Menteri.Untuk melihat distribusi kurikulum yang ada pada MTs dan MA pada pesantren Ar-Raudhatul Hasanah seperti tabel di bawah ini.

Tabel 5.1 Kurikulum Madrasah Tsanawiyah Kelas VII Pondok Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah

No	Pelajaran	Semester Ganjil	Semester Genap
1	Bahasa Arab	9	9
2	Imla’	2	2
3	Mahfuzhat	1	1
4	Muthala’ah	1	1
5	Tauhid	2	2
6	Hadist	1	1

7	Tafsir	1	1
8	Tajwid Qur'an	2	2
9	Fiqh	3	3
10	Tarikh Islam	1	1
11	Biologi	2	2
12	Fisika	2	2
13	Hisab	2	2
14	Reading	4	4
15	Ekonomi	1	1
16	Matematika	3	3
17	Khot	1	1
18	Bahasa Indonesia	2	2
TOTAL		**40**	**40**

Tabel 5.2 Kurikulum Madrasah Tsanawiyah Kelas VIII Pondok Pesantren Ar- Raudhatul Hasanah

No	Pelajaran	Semester Ganjil	Semester Genap
1	Bahasa Arab	2	2
2	Imla'	1	1
3	Mahfuzhat	1	1
4	Muthala'ah	4	4
5	Tauhid	2	2
6	Hadist	1	1
7	Tajwid Qur'an	1	1
8	Fiqh	2	2
9	Tarikh Islam	2	2
10	Biologi	2	2
11	Fisika	2	2
12	Hisab	1	1
13	Reading	4	4
14	Ekonomi	1	1
15	Matematika	4	4
16	Khot	1	1

17	Insya’	2	2
18	Bahasa Indonesia	2	2
19	Nahwu	3	3
20	Shorof	2	2
TOTAL		**40**	**40**

Tabel 5.3 Kurikulum Madrasah Tsanawiyah Kelas IX Pondok Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah

No	Pelajaran	Semester Ganjil	Semester Genap
1	Bahasa Arab	1	1
2	Imla’	1	1
3	Mahfuzhat	1	1
4	Muthala’ah	3	3
5	Tauhid	2	2
6	Hadist	2	2
7	Fara’idh	1	1
8	Fiqh	2	2
9	Tarikh Islam	2	2
10	Biologi	2	2
11	Fisika	3	2
12	Grammar	1	1
13	Reading	3	3
14	Ekonomi	1	1
15	Matematika	4	3
16	Khot	1	1
17	Insya’	2	2
18	Bahasa Indonesia	2	2
19	Nahwu	3	3
20	Shorof	2	2
21	Tamrinat	1	1
22	Dinul Islam	1	1
23	Ushul Fiqh	2	2
24	Tafsir	2	2
TOTAL		**45**	43

Tabel 5.4 Kurikulum Madrasah Aliyah Kelas X Pondok Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah

No	Pelajaran	Semester Ganjil	Semester Genap
1	Insya (mengarang berbahasa Arab)	2	2
2	Muthola'ah	2	2
3	Mahfuzhat	1	1
4	Nahwu	3	3
5	Sharaf	1	1
6	Balaghah	2	2
7	Tarikh Islam	1	1
8	Tarjamah	1	1
9	Tafsir	2	2
10	Hadits	1	1
11	Tauhid	1	1
12	Fiqih	2	2
13	Ushul al-Fiqh	2	2
14	Bahasa Inggris	3	3
15	Grammar	2	2
16	Matematika	4	4
17	Fisika	2	2
18	Kimia	2	2
19	Biologi	2	2
20	Bahasa Indonesia	2	2
21	Akuntansi	1	1
22	Ekonomi	1	1
TOTAL		**40**	**40**

Tabel 5.5 Kurikulum Madrasah Aliyah Kelas XI Pondok Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah

No	Pelajaran	IPA		IPS	
		Sem. Ganjil	Sem. Genap	Sem. Ganjil	Sem. Genap
1	Insya (mengarang berbahasa Arab)	2	2	2	2
2	Muthala'ah	2	2	2	2
3	Mahfuzhat	1	1	1	1
4	Nahwu	3	3	3	3
5	Sharaf	1	1	1	1
6	Balaghah	2	2	2	2
7	Tarjamah	1	1	1	1
8	Tafsir	2	2	2	2
9	Hadits	1	1	1	1
10	Musthalah Hadits	1	1	1	1
11	Tauhid	1	1	1	1
12	Fiqih	2	2	2	2
13	Ushul al-Fiqh	2	2	2	2
14	Adyan (perbandingan agama)	1	1	1	1
15	Bahasa Inggris	3	3	3	3
16	Grammar	2	2	2	2
17	Matematika	4	4	4	4
18	Fisika	3	3	-	-
19	Kimia	3	3	-	-
20	Biologi	2	2	-	-
21	Bahasa Indonesia	2	2	2	2
22	Akuntansi	-	-	3	3
23	Ekonomi	-	-	3	3
24	Sosiologi	-	-	2	2
TOTAL		**40**	**40**	**40**	**40**

Tabel 5.6 Kurikulum Madrasah Aliyah Kelas XII Pondok Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah

No	Pelajaran	IPA		IPS	
		Sem. Ganjil	Sem. Genap	Sem. Ganjil	Sem. Genap
1	Insya (mengarang bahasa Arab)	2	2	2	2
2	Muthala'ah	2	2	2	2
3	Nahwu	3	3	3	3
4	Sharaf	1	1	1	1
5	Balaghah	2	2	2	2
6	Tarjamah	1	1	1	1
7	Tafsir	2	2	2	2
8	Hadits	1	1	1	1
9	Musthalah Hadits	1	1	1	1
10	Tauhid	1	1	1	1
11	Fiqih	2	2	2	2
12	Ushul al-Fiqh	2	2	2	2
13	Adyan (perbandingan agama)	1	1	1	1
14	Bahasa Inggris	3	3	3	3
15	Grammar	2	2	2	2
16	Matematika	4	4	4	4
17	Fisika	3	3	-	-
18	Kimia	4	4	-	-
19	Biologi	3	3	-	-
20	Bahasa Indonesia	2	2	2	2
21	Akuntansi	-	-	4	4
22	Ekonomi	-	-	4	4
23	Tata Negara	-	-	2	2
24	Sosiologi	-	-	2	2
TOTAL		**40**	**40**	**40**	**40**

Berdasarkan tabel yang berisikan distribusi kurikulum di atas dapat dijelaskan bahwa kurikulum yang dilaksanakan pada MTs dan MA pesantren Ar-Raudhatul Hasanah memiliki keseimbangan dalam

hal materi dan waktunya. Dari segi materi kurikulum atau mata pelajarannya, ada keseimbangan antara mata pelajaran pendidikan agama Islam dengan mata pelajaran umum. Dilihat dari waktu yang digunakan, juga memiliki keseimbangan antara banyaknya jumlah jam pada mata pelajaran agama dengan banyaknya jumlah jam pelajaran pada mata pelajaran umum.

Perkembangan yang terjadi berkaitan dengan kurikulum pesantren Ar-Raudhatul Hasanah adalah sejak dibukanya program KMI pada 1986 dengan memasukkan program pendidikan formal setingkat dengan program SMP dan SMA, yaitu MTs dan MA. Sebelum dibukanya program KMI dan MTs serta MA, kurikulum yang diberlakukan hanya kurikulum kepesantrenan yang merujuk kepada kurikulum pondok pesantren modern Darussalam Gontor dan belum memasukkan kurikulum nasional dalam bentuk kurikulum pendidikan umum dan kurikulum madrasah.

Waktu Belajar pada Madrasah Tsanawiyah dan Madrasah Aliyah pesantren Ar-Raudhatul Hasanah dilaksanakan pada hari sabtu s/d kamis dengan jumlah 40 jam tatap muka dalam seminggu dengan masa 45 menit/pertemuan, adapun perincian waktu belajar sebagai berikut.

Tabel 5.7 Rekapitulasi Waktu Belajar di MTs dan MA Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah

Jam Pertama	07.15 – 08.00
Jam Kedua	08.00 – 08.45
Jam Ketiga	08.45 – 09.30
Istirahat Pertama	09.30 – 09.45
Jam Keempat	09.45 – 10.30
Jam Kelima	10.30 – 11.15
Istirahat Kedua	11.15 – 11.30
Jam Keenam	11.30 – 12.15
Jam Ketujuh	12.15 – 13.00
Jam Kedelapan	14.15 – 15.00

Selain kegiatan intrakurikuler di dalam pembelajaran, terdapat pula kegiatan ekstrakurikuler di, MTs dan MA pesantren Ar-Raudhatul Hasanah. Kegiatan ekstrakurikuler tersebut meliputi dua kegiatan.

1. Ekstrakurikuler wajib:
    a. Latihan organisasi.
    b. Latihan Pidato dalam 3 bahasa.
    c. Pramuka.
    d. Kursus komputer.
    e. Kajian kitab klasik (*kutubu turats*).
    f. Praktek mengajar.
    g. Manasik haji.
    h. Pembekalan kewirausahaan.
    i. Jurnalistik.
    j. Kursus mahir dasar pembina pramuka.
2. Ekstrakurikuler pilihan:
    a. Olahraga.
    b. Kesenian.
    c. Keterampilan.

Terjadi banyak perkembangan di Pondok Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah sejak berdirinya pondok pesantren tersebut. Ini dapat dilihat dari banyaknya berdiri beberapa satuan pendidikan. Selain KMI, MTs dan MA, di Pondok Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah juga didirikan satuan lembaga pendidikan di luar KMI yaitu Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD), Madrasah Ibtidaiyah Swasta (MIS), Madrasah *Diniyah Takmiliyyah Awwaliyah* (MDTA), dan *Raudhatul Athfal* (RA) dan sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah (STIT) Ar-Raudhatul Hasanah.

Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD) didirikan pada 19 November 2006. PAUD adalah jenjang pendidikan sebelum jenjang pendidikan dasar yang merupakan suatu upaya pembinaan yang ditujukan bagi anak sejak lahir sampai dengan usia enam tahun. Kegiatan pendidikan yang dilakukan di lembaga PAUD adalah pemberian rangsangan pendidikan untuk membantu pertumbuhan dan perkembangan jasmani dan rohani agar anak memiliki kesiapan dalam memasuki pendidikan lebih lanjut yang diselenggarakan pada jalur formal, nonformal dan informal.

Kelompok bermain dari usia 1 sampai 6 tahun dan kelompok penitipan anak dari umur 4 bulan sampai 2 tahun. [19]

Lintasan sejarah berdirinya PAUD Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah pada awalnya karenabanyaknya ustazah yang mengajar di pesantren masih dalam kategori usia produktif. Karena itu, niat awal berdirinya PAUD ini sebagai tempat penitipan anak para ustazah agar para ustazah dapat melaksanakan kegiatan mengajarnya dengan tenang dan merasa nyaman menitipkan anaknya pada lembaga PAUD.

Mengenai kehadiran lembaga PAUD dapat dilihat dari hasil wawancara dengan Kepala Sekolah PAUD sebagai berikut :[20]

> "….Awalnya sebelum berbentuk PAUD seperti sekarang ini, disini hanya berfungsi sebagai tempat penitipan anak para ustazah. Rata-rata para ustazah disini adalah masa produktif dalam melahirkan. Karena itu, dengan adanya tempat penitipan anak ini akan mendukung kenyamanan dan keamanan para ustazah ketika meninggalkan anak-anak mereka waktu mereka bekerja bu.. Setelah beberapa waktu berlalu, lalu muncullah keinginan untuk membuat lembaga pendidikan PAUD. …"

Sebagai lembaga pendidikan, PAUD memiliki visi dan misi yang ingin dicapai. Visi PAUD Pondok Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah adalah menyiapkan anak-anak muslim yang shaleh, berakhlak mulia, sehat jasmani dan rohani, cerdas, kreatif serta percaya diri.Adapun misi PAUD Pondok Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah adalah (a) melaksanakan pendidikan dan pengasuhan berdasarkan nilai-nilai Al-Quran dan Sunnah Rasulullah yang berorientasi kepada kebutuhan anak; (b) mengembangkan *life skill* yang membantu anak menjadi mandiri, disiplin dan mampu bersosialisasi dengan sesama.

Menindaklanjuti visi dan misi tersebut, PAUD pesantren Ar-Raudhatul Hasanah melaksanakan berbagai program yang mengarah kepada tercapainya visi dan misi tersebut, yaitu:

1. Pembentukan aqidah, ibadah, akhlak anak berdasarkan Islam.
2. Menghafalkan doa dan surat pendek.

---

[19]Balitbang Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah, *Mitra, Media Informasi Tahunan Ar-Raudhatul Hasanah,* Edisi 24 (Medan: Raudhah Press, 2019), h. 24-25.

[20]Wawancara dengan Kepala PAUD, pada tanggal 2 Pebruari 2016 jam 08.00 wib di Kantor Kepala Sekolah PAUD Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah

3. Mengembangkan bakat seni anak.
4. Olahraga.
5. Pemeriksaan kesehatan dan gigi.
6. *Field trip* atau kegiatan mengunjungi tempat-tempat bersejarah.
7. Doa bersama dan syukuran untuk anak yang berulang tahun.

Sebagai lembaga pendidikan dini, PAUD pesantren Ar-Raudhatul Hasanah menyiapkan tenaga-tenaga pendidik yang memiliki kompetensi dan kualifikasi sesuai dengan bidang pekerjaannya dalam membimbing dan mengasuh para anak didik. Pendidik (guru) yang mengajar di PAUD untuk Tahun Ajaran 2018-2019 berjumlah 15 orang, ditambah dengan seorang kepala sekolah dan seorang tata usaha.

Jumlah guru kelas unit kelompok bermain berjumlah 10 orang dan untuk guru penitipan anak sejumlah 2 orang. Siswa pada unit kelompok bermain berjumlah 75 orang, sedangkan untuk unit penitipan anak sejumlah 20 anak. Kurikulum yang diberikan kepada anak-anak yang dididik di dalam PAUD pesantren Ar-Raudhatul Hasanah adalah kegiatan dan permainan di lingkungan PAUD bersama para Ummi (baca:panggilan untuk ibu guru) guna mendapatkan pendidikan karakter anak-anak muslim yang ceria, cerdas dan bijaksana. Untuk mewujudkan tujuan tersebut, dibentuk ragam kegiatan dan permainan serta lagu-lagu yang mengajak mereka untuk menikmati pendidikan dininya. Kegiatan ini dilaksanakan dari pukul 07.30 sampai 12.00 WIB yang disesuaikan dengan kebutuhan anak-anak pada usia dini.

Sebagai wujud pembentukan kader-kader umat sejak dini, pesantren Ar-Raudhatul Hasanah juga membuka Madrasah Ibtidaiyah (MI) Ar-Raudhatul Hasanah yang berciri khas Islam setingkat sekolah dasar (SD). MI Ar-Raudhatul Hasanah didirikan pada 2009 di Desa Simpang Pergendangan Kecamatan Tiga Binanga Kabupaten Tanah Karo. Tujuan utama MI ini adalah agar tumbuh generasi-generasi muda muslim-muslimah yang siap melanjutkan pendidikan ke Pondok Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah.

Latar belakang didirikannya MI pesantren Ar-Raudhatul Hasanah karena pada sekitar 2007, di daerah Desa Simpang Pergendangan belum ada satupun lembaga pendidikan MI. Kebanyakan lembaga yang ada di daerah tersebut adalah sekolah-sekolah dasar Kristen, sedangkan

masyarakat di daerah tersebut sangat menginginkan adanya lembaga pendidikan dasar dalam bentuk MI. Selain itu, masyarakat di daerah tersebut sangat menginginkan nantinya setamat dari MI tersebut akan dapat melanjutkan ke Pondok Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah.

dapat melanjutkan ke pondok pesantren Ar-Raudhatul Hasanah.

Sejarah lahirnya MIS pondok pesantren Ar-Raudhatul Hasanah sebagaimana diungkapkan oleh salah seorang Pengurus Badan Wakaf pondok pesantren sebagai berikut :[21]

> "…Adanya MIS di daerah Desa Pergendangan Kecamatan Tiga Binanga Kabupaten Tanah Karo karena adanya tuntutan dan kebutuhan masyarakat yang menginginkan untuk memasukkan anaknya ke sekolah dasar dalam bentuk lembaga pendidikan Islam. Waktu itu, walaupun penduduk yang beragama Islamnya banyak, tapi belum ada MIS disitu. Rata-rata disin adanya SD Kristen. Lalu, kami sebagai Badan Wakaf pesantren menanggapi hal tersebut mulai mencoba berupaya untuk mendirikan lembaga tersebut. ".

Pengurus dan guru memiliki peran penting dalam mengembangkan potensi peserta didik dalam kegiatan belajar mengajar. Untuk menunjang hal tersebut, Pondok Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah menempatkan pengurus dan tenaga pengajar di MIadalah orang yang sudah memiliki kualifikasi dan dedikasi yang tinggi untuk mengabdi di MI Ar-Raudhatul Hasanah. Guru yang mengajar di MI Ar-Raudhatul Hasanah Tahun Ajaran 2018-2019 berjumlah 11 orang, 4 pria dan 7 wanita. Jumlah siswa dari tahun ke tahun meningkat perkembangannya hingga pada Tahun Ajaran 2018-2019 berjumlah 150 orang.

Berdasarkan jumlah santri yang ada di MI Ar-Raudhatul Hasanah, ini menunjukkan perkembangan yang meningkat dari tahun ke tahun. Hal ini menandakan adanya animo dan peran serta masyarakat dalam memajukan dan mendukung perkembangan MI tersebut. Kurikulum yang digunakan adalah kurikulum yang ditetapkan oleh pemerintah yaitu Kurikulum 2013.Ditambah dengankurikulum yang berbasiskan keagamaan.Guna menumbuhkan bakat siswa siswi dilaksanakan cara belajar yang kreatif dan inovatif.Juga dilatih dan dimotivasi agar anak mau menemukan hal-hal baru. Diciptakan juga lingkungan belajar

[21]Wawancara dengan salah seorang penggurus Badan Wakaf pada tanggal 20 Pebruari 2016 jam 08.00 wib

serta bermain yang kondusif agar menarik, menyenangkan, aman dan nyaman serta menggembirakan. Kegiatan pembelajaran diakukan juga dalam bentuk bermain baik *indoor* maupun *outdoor* guna menggali potensi siswa siswi.

Gedung MI Ar-Raudhatul Hasanah dibangun di atas lahan wakaf seluas 1765 m persegi dengan sarana dan prasarana yang cukup memadai.Fasilitas yang ada untuk Tahun Ajaran 2018-2019 adalah sarana prasarana ruang kelas, ruang kepala madrasah, ruang guru, ruang tata usaha, ruang perpustakaan, koperasi dan kantin, raung keterampilan dan ruang seni musik.

Sejak MI Ar-Raudhatul Hasanah ini didirikan telah banyak prestasi yang diraih oleh para siswanya baik secara internal di dalam lembaga MI maupun secara eksternal di luar lembaga MIAr-Raudhatul Hasanah. Secara eksternal, pada Tahun Ajaran 2018-2019 MI Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah telah mendapat berbagai kejuaraan, yaitu Juara IV lomba KSM, Pelajaran IPA Tingkat Kabupaten Karo tahun 2018, Juara I MTQ golongan anak-anak tingkat Kabupaten Karo, dan menjadi utusan Kabupaten pada MTQ Tingkat Provinsi di Tebing Tinggi tahun 2019.

Dalam rangka pengabdian kepada masyarakat di sekitar MI Ar-Raudhatul Hasanah,diadakan kegiatan kelas belajar Al-Quran dan Iqra' yang dilaksanakan pada siang hari. Pada hari Jumat diadakan pembelajaran tentang sejarah Rasulullah saw. Peserta didik kelas belajar ini terdiri dari masyarakat sekitar, siswa MI Ar-Raudhatul Hasanah, SD dan SMP sekitarnya. Jumlah peserta didik pada kelas belajar adalah 25 siswa untuk tingkat kelas belajar Al-Quran dan untuk 93 orang siswa kelas belajar Iqra'.

Pada 2010 berdiri Madrasah Diniyah Takmiliyah Awwaliyah Ar-Raudhatul Hasanah (MDTARH). MDTARH merupakan sumbangsih pesantren Ar-Raudhtaul Hasanah dalam rangka menyelamatkan masyarakat sekitar terhadap buta huruf Al-Quran. Kegiatan MDTARH dilaksanakan setiap sore hari dengan mengikutsertakan santriwati pesantren Ar-Raudhatul Hasanah sebagai pengajar guna pembekalan awal (sebagai calon guru).MDTARH merupakan satuan pendidikan keagamaan Islam bukan formal yang menyelenggarakan pendidikan keagamaan Islam sebagai pelengkap pelajar SD/MI sederajat maupun anak usia pendidikan setingkat. Jenjang dasar ini ditempuh dalam waktu empat tahun. MDTARH diperuntukkan bagi anak-anak guru keluarga

besar pesantren dan masyarakat sekitar. Jumlah siswa MDTARH Tahun Ajaran 2018-2019 adalah 62 siswa.

Tenaga pengajar MDTARH tidak hanya berasal dari ustaz-ustazah pesantren Ar-Raudhatul Hasanah saja, melainkan juga dari beberapa santriwati yang dianggap kompeten sebagai pembekalan awal pendidikan mengajar. Selain kegiatan intrakurikuler dalam proses belajar mengajar, terdapat pula kegiatan ekstrakurikuler dalam rangka pengembangan minat dan bakat santri-santriwati. Kegiatan-kegiatan tersebut antara lain:

1. Silaturrahmi antara ustaz-ustazah dengan wali santri guna memberikan saran, usulan, solusi dan gambaran awal tentang MDTA Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah.
2. Lomba azan dan hafalan surat-surat pendek.
3. Rihlah ke kebun binatang.
4. Praktik haji di Asrama Haji Medan.
5. Ujian lisan dan ujian tulisan.
6. Rihlah ke kolam renang MARIS.

Pada 2011 berdirilah satuan pendidikan Raudhatul Athfal (RA) Pondok Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah. Berdirinya RA tidak terlepas dari tujuan didirikannya pesantren Ar-Raudhatul Hasanah, yaitu untuk mendukung terwujudnya visi utama Pondok Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah. Visi utama Pondok Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah adalah membentuk kader-kader umat yang siap terjun ke masyarakat. Lokasi RA pesantren Ar-Raudhatul Hasanah adalah di Desa Simpang Pergendangan Kabupaten Karo dengan tujuan untuk menanamkan pendidikan agama sedini mungkin kepada santri-santrinya.[22]

RA pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Simpang Pergendangan merupakan lembaga pendidikan yang dikelola Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah untuk jenjang pendidikan anak usia dini, yakni usia 6 tahun atau di bawahnya dalam bentuk pendidikan formal. RA setara dengan sekolah Taman Kanak-Kanak (TK) di mana kurikulumnya ditekankan pada pemberian rangsangan pendidikan untuk membantu pertumbuhan dan perkembangan jasmani dan rohani anak agar memiliki kesiapan

[22]*Ibid.* h. 30.

dalam memasuki pendidikan lebih lanjut. Jadwal kegiatan pendidikan dan pengajaran di RA Pondok Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah dimulai pada jam 08.00-10.30 wib. Kegiatan pembelajaran diawali dengan membaca hafalan doa sehari-hari dan surat-surat pendek untuk kemudian dilatih membaca.

Program yang dilaksanakan RA Ar-Raudhatul Hasanah adalah pembentukan akidah dan akhlak berdasarkan Islam, belajar *iqra* dan baca setiap hari Senin hingga Kamis, menghafal doa dan surat pendek, belajar bacaan dan gerakan wudhu dan salat, olahraga,mengembangkan bakat seni anak, dan *study tour* atau kegiatan rekreasi. Adapun kegiatan luar sekolah antara lain yang diikuti pada Tahun Ajaran 2018-2019 antara lain mengikuti lomba mewarnai tingkat TK/Paud se-Kecamatan Tigabinanga dan berhasil meraih juara pertama, melaksanakan manasik haji yang dilaksanakan di Hotel Sinabung Berastagi, mengikuti lomba mewarnai tingkat RA se-Kabupaten Karo yang diadakan di Open Stage Mejuah-juah Berastagi

Sejak didirikannya, RA pesantren Ar-Raudhatul Hasanah selalu mengalami peningkatan, terutama dari segi jumlah santri-santrinya. Untuk melihat data tentang naik turunnya jumlah siswa/i RApesantren Ar-Raudhatul Hasanah dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 5.8 Jumlah Siswa Raudhatul Athfal Pondok Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah

Tahun Ajaran	Keadaan Siswa	
	Jumlah Siswa	Jumlah Rombel
2009/2010	22	1
2010/2011	25	1
2011/2012	29	1
2012/2013	30	1
2013/2014	38	1
2014/2015	39	1
2015/2016	25	1
2016/2017	33	1
2017/2018	30	1
2018/2019	53	1

Tepat pada hari Rabu 18 Januari 2017, Kemenag RI secara resmi memberikan Surat Keputusan (SK) Pendirian Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah (STIT) Ar-Raudhatul Hasanah, tertanggal 9 Desember 2016 dengan dua program studi, yakni Pendidikan Bahasa Arab dan Manajemen Pendidikan Islam. STIT diharapkan dapat menjadi tindak lanjut dari jenjang pendidikan yang selama ini telah dijalankan pesantren, yakni PAUD, RA, MDTA, MI, MTs, MA dan KMI.Meskipun demikian, arah kegiatan yang dilangsungkan memiliki corak yang berbeda dengan di pesantren. Jika dalam laporan-laporan sebelumnya tergambar bahwa pesantren menjadi lembaga pendidikan yang penuh dengan kegiatan dan aktivitas yang mengembangkan keilmuwan, keterampilan dan keaktifan dan santri dan santriwati, maka STIT Ar-Raudhatul Hasanah meletakkan fondasi kegiatan dalam lingkup tri dharma perguruan tinggi, yakni pengajaran, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.[23]

Pendirian STIT Ar-Raudhatul Hasanah dalam rangka mengkaji dan mengembangkan ilmu-ilmu umum yang dapat dilaksanakan untuk pemberdayaan manusia Muslim dalam melaksanakan kehidupan duniawi. Hal ini dapat dlihat berdasarkan wawancara peneliti dengan ketua STIT Ar-Raudhatul Hasanah sebagai berikut:

> « STIT ini didirikan dalam rangka untuk menyeimbangkan urusan dunia dengan akhirat. Salah satu caranya adalah dengan mengkaji dan mempelajari seluruh ilmu-ilmu yang dapat dimanfaatan dalam kehidupan dunia ini. Makanya, sekolah ini didirikan supaya ummat Islam nantinya mampu membangun negara ini dengan memanfaatkan sandang, pangan dan perumahan yang dapat diolah dengan sumber daya manusia Muslim yang benar-benar mampu mengelola alam ini dengan berbagai sumber daya alam yang ada » [24]

Visi STIT Ar-Raudhatul Hasanah adalah menjadi pusat kajian dan pengembangan pendidikan Islam yang unggul dengan sistem perguruan tinggi pesantren dan sesuai dengan perkembangan zaman. Ini kemudian diwujudkan dalam misi STIT Ar-Raudhatul Hasanah berupa (1) melaksanakan proses pembelajaran dan pengkajian tentang

---

[23]Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah, *Mitra: Media Informasi Tahunan Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah*, (2019), h. 78.

[24]Wawancara dengan Ketua STIT Ar-Raudahtul Hasanah pada tanggal 9 September 2019 pukul 10.32 wib

pendidikan Islam dan bahasa Arab; (2) mengembangkan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat di bidang pendidikan dan bahasa Arab; (3) mewujudkan nilai-nilai kepesantrenan dalam sistem pengelolaan sekolah tinggi dan kampus; (4) bekerja sama dengan pihak dalam maupun luar negeri.

Tujuan dari visi dan misi tersebut (1) membentuk sarjana yang memiliki kepribadian sesuai profil alumni STIT Ar-Raudhatul Hasanah, (2) membantu dan menyalurkan tenaga-tenaga pendidik dan pengelola pendidikan profesional ke lembaga-lembaga mitra, (3) membangun Universitas Ar-Raudhatul Hasanah di tahun 2030, dan (4) meningkatkan kualitas umat dan pendidikan Islam.

Profil Alumni STIT Ar-Raudhatul Hasanah adalah: (1) akademisi: dosen, guru, peneliti, *trainer*, motivator dan sebagainya, (2) professional: pengamat, peneliti, penulis, dan konsultan pendidikan, (3) pengabdi masyarakat: ustaz, dai, khatib, dan pendamping masyarakat, (4) pengelola: pimpinan, pemilik dan konseptor lembaga.

Pelaksanaan perkuliahan di STIT Ar-Raudhatul Hasanah diampu oleh dosen lulusan dalam dan luar negeri yang berpengalaman secara teoretis maupun praktis. Kurikulum yang digunakan STIT Ar-Raudhatul Hasanah adalah kurikulum yang berbasis islamisasi ilmu pengetahuan dengan tetap mengacu kepada peraturan pemerintah dan kebutuhan di lapangan pendidikan.

Untuk mampu bersaing dengan lembaga perguruan tinggi dan sekolah tinggi lainnya, STIT Ar-Raudhatul Hasanah selalu berbenah diri dengan berbagai keunggulan yaitu (1) berada di lingkungan religius dan agamis, (2) dikelola oleh tenaga berpengalaman dan profesional, (3) komunikasi sehari-hari berbahasa Arab dan Inggris, (4) program tahfiz Al-Quran 8 juz dalam 8 semester, (5) sarana dan prasarana memadai, (6) memiliki pusat studi pendidikan, (7) memiliki lembaga pengkajian kitab turats, (8) tempat praktik mengajar memadai, (9) peluang karier dan kerja sama yang jelas, (10) berada di pusat kota Medan.

e. Proses Pembelajaran

Secara sederhana, pengertian proses pembelajaran atau proses belajar mengajar adalah adanya interaksi edukatif antara guru dengan peserta didik dalam pemindahan ilmu pengetahuan melalui berbagai strategi, metode, media dan penilaian. Interaksi edukatif tersebut

dimaksudkan adanya proses yang terjadi secara sadar dan bersifat mendidikatau adanya unsur pendidikan.

Menindaklanjuti dua corak pesantren yakni pondok pesantren tradisional dan modern, Pondok Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah sejak awal berdirinya merupakan pondok pesantren modern. Sejak berdirinya, pesantren Ar-Raudhatul Hasanah telah menerapkan sistem pesantren modern. Hal ini dapat dilihat dari kurikulum yang digunakan dan metode pembelajarannya, serta sistem klasikal dalam pembelajarannya. Tidak banyak perkembangan yang berarti mengenai proses pembelajaran yang diterapkan pada pondok pesantren ini.

Jika dilihat dari perjalanan sejarah awal berdirinya, karena belum banyaknya santri dan belum memadainya gedung untuk belajar santri, maka proses pembelajaran pesantren Ar-Raudhatul Hasanah masih sederhana, apa adanya. Belum banyak kelas yang dapat digunakan untuk mendukung proses pembelajaran. Asrama santripun belum ada secara menyeluruh sehingga sebagian santri putri dititipkan ke rumah-rumah penduduk sekitar pondok pesantren. Sebagian besar metode yang digunakan masih menggunakan metode ceramah dan penugasan. Seiring dengan berkembangnya masa dan zaman, pondok pesantrenini sudah mulai mengikuti proses pembelajaran *active learning*.

Langkah-langkah kegiatan yang harus dilaksanakan guru dalam keseharian berkaitan dengan tugasnya sebagai guru dalam proses belajar mengajar adalah sebagai berikut.

Pertama, sebelum pembelajaran berlangsung para guru sudah menyusun terlebih dahulu bahan ajar yang akan disampaikannya yang disebut *i'dad*. Bahan ajar tersebut kemudian dikoreksi oleh para kepala bidang, yaitu Kepala Bidang Pendidikan, Kepala Bidang Penelitian dan Pengembangan, Kepala Bidang Badan Usaha Milik Pesantren (BUMP), Kepala Bidang Kesejahteraan dan Pekerjaan Umum, Kepala Bidang Pengasuhan.

Kedua, ketika guru mengajar di kelas dilaksanakan supervisi internal yang dilakukan oleh Kepala Bidang Pendidikan didampingi oleh beberapa orang guru yang merupakan guru-guru supervisor. Tugas pada guru-guru supervisor adalah mengawasi kelas dan kegiatan pembelajaran.

Ketiga, dari hasil pengawasan internal tersebut, dapat dilihat secara langsung keadaan setiap kelas.Hasil pengawasan tersebut selanjutnya

dilaporkan kepada direktur pondok pesantren melalui Kepala Sekolah. Proses pembelajaran yang dilaksanakan di Pondok Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah sudah menerapkan berbagai strategi, metode dan media.

Kegiatan yang berkaitan dengan proses pembelajaran yang dilaksanakan pada pondok pesantren Ar-Raudhatul Hasanah, dapat dilihat berdasarkan data hasil wawancara dengan Kepala Bidang Pendidikan di bawah ini:

> "Proses Belajar Mengajar pada awal adanya pesantren sangat berbeda dengan yang ada pada saat sekarang ini. Kalo sekarang bu, alhamdulillah proses pembelajarannya sudah menggunakan multi strategi, multi metode, multi media dan multi penilaian. Untuk menciptakan proses pembelajaran dengan baik, kami disini bersama-sama dengan seluruh dewan guru serta para Kabid memeriksa *teaching plan* (perencanaan mengajar) atau I'dad at-tadris guru-guru. Ketika guru mengajar di kelas dilaksanakan supervisi internal yang dilakukan oleh Kepala Bidang Pendidikan didampingi oleh beberapa orang guru yang merupakan guru-guru supervisor. ".[25]

Ketika memulai pelajaran baru, guru memulainya dengan menuliskan dan menjelaskan judul materi yang akan dibahas disertai dengan menjelaskan tujuan disampaikannya materi tersebut (tujuan pembelajarannya). Kegiatan selanjutnya adalah guru membagi siswa ke dalam beberapa kelompok sekaligus memberikan tugas untuk dikerjakan pada kelompoknya masing-masing. Sebelum setiap kelompok mengerjakan tugas, guru sedikit memberikan pengarahan dan penjelasan tentang materi yang akan didiskusikan.

Selama siswa mengerjakan tugas yang dilakukan kelompok, guru mengawasi jalannya kegiatan diskusi kelompok. Setelah selesai masing-masing kelompok mendiskusikan materi pelajaran yang ditugaskan guru, seluruh kelompok mempresentasikan hasil tugas kelompok mereka kepada kelompok yang lainnya. Hasil dari presentasi selanjutnya ditanggapi kelompok lainnya dengan berbagai pertanyaan, dan respons. Pada akhirnya, setelah seluruh kelompok mempresentasikan materi

[25]Wawancara dengan Kepala Bidang Pendidikan pada tanggal 25 April 2016 jam 10.12. wib

kelompoknya, guru menyampaikan dan menjelaskan seluruh materi yang sudah didiskusikan dan menambahkan materi yang belum dibahas dalam kelompok diskusi tersebut.

Penilaian dilakukan pada awal proses pembelajaran dengan cara menanyakan kembali materi yang telah lalu dan dihubungkan dengan materi yang akan dibahas. Instrumen yang digunakan dalam penilaian dalam bentuk tes dan non-tes. Para guru biasanya dalam menilai lebih sering menggunakan tes lisan dalam bentuk tanya jawab. Selain itu, ada beberapa guru menggunakan instrumen tes tulisan. Pemilihan jenis dan instrumen penilaian disesuaikan dengan materi dan alokasi waktu yang tersedia.Ruangan kelas sebahagian besar sudah menyediakan *infocus* dan sebagian besar guru secara mandiri sudah menyiapkan laptop dalam menyampaikan materi ajar dalam pembelajaran. Pembelajaran sudah mengutamakan aktivitas siswa. Guru berfungsi sebagai fasilitator di kelas.

1) Perkembangan Kepemimpinan Pondok Pesantren Modern Ar-Raudhatul Hasanah

Sejak awal berdirinya,Pondok Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah telah banyak mengalami pergantian dan perkembangan kepemimpinan dan pergantian.Sejak 1981 sampai dengan sekarang, ketika penulis melakukan penelitian di Pondok Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah, telah terjadi perkembangan dalam kepemimpinan pondok pesantren modern Ar-Raudhatul Hasanah.

Pada 1981, sebelum pondok pesantren ini berdiri secara formal, masyarakat meminta ustaz Usman Husni yang pada waktu itu baru pulang dari pesantren Darussalam Gontor sebagai pembimbing utama dalam kegiatan pengajian anak-anak dan orang tua. Ketika pesantren Ar-Raudhatul Hasanah baru didirikan,Ustaz Usman Husni pun ditetapkan menjadi kiaipesantren.

Selama menjadi kiai, Usman Husni mengadakan kegiatan bimbingan mengaji dan belajar agama untuk anak-anak Paya Bundung dan sekitarnya di rumah ustad Usman Husni. Saat pembukaan pesantren, jumlah siswa baru 16 orang.Seiring berjalannya waktu, ketika jumlah siswa sudah mencapai jumlah 60 orang, rumah ustaz Usman Husni tidak muat lagi menampung murid yang banyak tersebut. Pada 1983 didirikanlah gedung disamping rumah beliau (sekarang dinamai

dengan Gedung Al-Jihad), yang bahan bangunannya diambil dari klinik (tempat praktik) H.Mochtar Tarigan, sisa pembangunan Medan Plaza, sumbangan dari H. Abdul Muthalib Sembiring dan sumbangan dari para masyarakat lainnya. Semakin lama semakin meningkat jumlah siswa yang ikut dalam kegiatan pengajian tersebut dan dimulailah program Madrasah Diniyah Tarbiyah Ula pada tahun 1985, dengan siswa mencapai 100-an orang. Pada waktu itu, yang turut membantu mengajar adalah Daud Tarigan, Syaribah dan Basyaruddin. Pada masa ini, Usman Husni masih menjadi pimpinan pesantren.

Pada bulan Agustus 1988, dengan kondisi yang kurang kondusif saat itu, Usman Husni yang sejak pertama turut merintis berdirinya Pondok Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah mengundurkan diri. Dalam kondisi lowong, Badan Wakaf pesantren menetapkan H.M.Ardiyan Tarigan untuk menggantikan Usman Husni sebagai pimpinan pesantren. Sejak saat itu julukan kiai yang diberikan kepada Usman Husni selama menjalankan kegiatan di pondok pesantren telah berubah dengan istilah pimpinan pesantren. H.M. Ardiyan Tarigan memimpin pondok pesantren sejak tahun 1988 sampai dengan tahun 2000.

Dalam sebuah pertemuan di rumah Ketua Umum Badan Wakaf, yang dihadiri oleh hampir seluruh anggota Badan Wakaf dan 6 guru senior, yaitu Basron Sudarmanto, Rasyidin Bina, Junaidi dan Sultoni Trikusuma, dibahas kondisi pesantren pasca ditinggal Usman Husni. Secara bulat, kemudian diputuskan memberikan amanat dalam meneruskan perjuangan pondok pesantren ini kepada enam guru senior tersebut.Mereka siap berjuang di pondok pesantren ini sampai wafat. Sejak saat itu, dimulailah 'Kepemimpinan Kolektif' yang disebut dengan Majelis Guru, yang bertugas membantu pimpinan pondok pesantren dan menjalankan roda organisasi pesantren di tingkat operasional sehari-hari.

Majelis Guru sejak 1992 beranggotakan 8 orang dengan tambahan 2 guru senior dari Gontor, yaitu Sujiat Zubaidi dan Rif'at Husnul Maafi. Pada 2005, majelis ini berubah nama menjadi Majelis Pengasuh dengan komposisi anggota: Syahid Marqum, H. Maghfur Abdul Halim, Basron Sudarmanto, Rasyidin Bina, Junaidi, Haji Solihin Adin, H.Abdul Wahid Sulaiman, dan Agisnirodi Hasbullah Tarigan.

Seiring dengan bertambahnya jumlah santri (lebih dari 1000 orang) dan kegiatan pondok pesantren, Badan Wakaf memutuskan perlunya

wakil pimpinan untuk membantu tugas-tugas yang diemban oleh pimpinan. Maka diangkatlah H.M. Ardyan Tarigan sebagai pimpinan, H.M. Ilyas Tarigan sebagai wakil pimpinan bidang pendidikan, dan M. Amin Tarigan, sebagai wakil pimpinan bidang keuangan menjadi Majelis Pimpinan pondok pesantren periode tahun 2000 s/d 2005.

Seiring dengan berjalannya waktu dan kemajuan pondok pesantren, maka Badan Wakaf Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah merasa perlu untuk mengadakan penyegaran dalam kepemimpinan pondok pesantren. Melalui rapat Badan Wakaf, ditetapkan H. Ahmad Perwira Mulia Tarigan, sebagai Pimpinan pondok pesantren Periode 2005/2010. Selanjutnya pimpinan yang baru mengusulkan tiga nama sebagai wakil pimpinan, dua diantaranya berasal dari anggota Badan Wakaf dan satu dari guru (direktur, ex-officio) Pesantren. Mereka adalah H. Sehat Keloko, H. Syaad Afifuddin Sembiring, dan Syahid Marqum. Nama-nama tersebut kemudian disetujui oleh Badan Wakaf sebagai berturut-turut: Wakil Pimpinan I, Wakil Pimpinan II, dan Wakil Pimpinan III.

Pimpinan dan wakil pimpinan merupakan Majelis PimpinanPondok Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah. Majelis Pimpinan merupakan mandataris Badan Wakaf dalam penyelenggaraan pondok pesantren secara umum sebagai pengarah dan pengawas jalannya pondok pesantren serta sebagai mediator antara Badan Wakaf dan guru-guru. Dalam menjalankan kegiatan operasional dan pendidikan harian di pesantren, kepemimpinan pondok pesantren dipercayakan kepada direktur pondok pesantren bersama Majelis Pengasuh yang berjumlah delapan orang (termasuk direktur). Direktur pondok pesantren sekarang diamanahkan kepada Rasyidin Bina yang merupakan koordinator Majelis Pengasuh.

Pada 2011 sampai 2016 pimpinan pondok pesantren adalah H.Abdul Muthalib Sembiring, H.M. Nurdin Ginting, dan H. Saad Afifuddin Sembiring. Selanjutnya, dibentuk lembaga kedirekturan dengan H.Rasyidin Bina sebagai direktur, H.Solihin Addin dan H. Syamsuddin Tarigan sebagai wakil direktur.

Untuk memperjelas susunan pengurus pondok pesantren A-Raudhatul Hasanah periode 2011 sampai 2016 dapat dilihat pada gambar berikut.

Tabel 5.9 Susunan Pengurus Pondok Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah[26]

SUSUNAN PENGURUS	
PESANTREN AR-RAUDLATUL HASANAH	
MASA TUGAS 2011-2016	
Pimpinan	H. Abdul Muthalib Sembiring, SH
Wakil Pimpinan	dr. H. M. Nurdin Ginting
	Prof. Dr. H. Sya'ad Afifuddin Sembiring, M.Ec
Direktur	Drs. H. Rasyidin Bina, MA
Wakil Direktur	H. Solihin Adin, S. Ag
	H. Syamsuddin Tarigan, Lc, M. Psi
Kepala Sekretaris	H. Miftakhuddin, SS
Wakil Kepala Sekretaris	Mar'an Sabuqi Siregar, S. Fil. I
Staf Sekretaris	Abdul Aziz Sebayang, S. Pd. I
	Mufiqur Rahman, M. Pd. I
	Hesty Asnita, S. Pd
	M. Bisath Rusydi
	Rifqi Nauval
	Kukuh Harianto Aqsha Sebayang
	Ari Ningsih
	Riska Amelia Nasution
Karyawati Sekretaris	Choirun Nisa, A. Md
	Sari Fitryani, S. E. I
Kepala Human Resource & Development	H. Habibie Sembiring Meliala, Lc
Staf HRD	Hardian Syahputra
Kepala Bendahara	Joko Kuncoro, SH, M. Kn

[26]Balitbang Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah, *Mitra, Media Informasi Tahunan Ar-Raudhatul Hasanah, Edisi 24* (Medan: Raudhah Press, 2015), h.32

Wakil Kepala Bendahara	Atho' Muhdori
Staf Bendahara	Susanna Br. Ginting
	Rizaldi Pulungan
	Fitriani Br. Karo
Karyawati Bendahara	Senja Rahayu Andira, SE
	Sri Murni, A. Md
	Fitrah Afri Aini, S. Pd
	Sarmidayani, S. E. I
Staf Manejer Keuangan	Suria Sakti Tarigan, S. Pd. I
Karyawati Manejer Keuangan	Santi Komalasari, SE
Kepala BRTP (Biro Rumah Tangga Pesantren) dan Inventaris	Drs. H. Hariyanto
	Putra Medansyah, S. H. I
Kepala Bidang Pendidikan	Carles Ginting, BHSc
Wakil Kepala Bidang Pendidikan	H. Andi Wahyudi, Lc, MA
Staf Kepala Bidang Pendidikan	Syahrial Zulkapadri, S. Pd. I
	Nurahmi Lumban Gaol, S. Farm, Apt
Karyawati Kepala Bidang Pendidikan	Rusmiati, SE
Kepala Biro KMI	Erwin, ST
Wakil Kepala Biro KMI	Luqman Khaqim, SH
Staf Biro KMI Putra	H. Alamsyah Daulay, Lc
	Imam Tazali, S. Pd. I
	M. Saleh Baizit
	M. Fadhillah Nst
	Ismail Agus Rizalla
	Mar'i Rezeki Simarmata
Staf Biro KMI Putri	Husnul Fadhillah
	Risty Afrina Dwi Putri
	Susi Rezkita Dewi
	Nabila Sahana
Karyawan/ ti Biro KMI	Ahmad Al-Arif

	Nurul Munawwarah
Kepala Madrasah Tsanawiyah	Santuso, S. Pd
Wakil Kepala Madrasah Tsanawiyah	Azmi Rauf Hasibuan, S. Pd
Bendahara BOS	Aisyah Tarigan, SE
Staf Madrasah Tsanawiyah	Rera Rizki Agustina
	Nuralan Harahap
	Gita Maylana
KTU Madrasah Tsanawiyah	M. Jufri Koto, S. Pt
Karyawan/ ti Madrasah Tsanawiyah	M. Iqbal, SE
	Khairatunnisa'
Kepala Madrasah Aliyah	M. Ilyas, S. Pd, M. Si
Wakil Kepala Madrasah Aliyah	Aam Aminuddin, SH
Bendahara BOS	Ade Novita Sari
Staf Madrasah Aliyah	Herlin Nikmah
	Rahmawita
KTU Madrasah Aliyah	Ahmad Amrullah Lubis, SE
Kepala PAUD	Evarianta Ginting, S. Sos
Karyawati (Tenaga Kependidikan) PAUD	Dosriana Rosehatni Damanik, SE
Kepala MDA	Ahmad Kholil, S. Ag
Staf MDA	Juliansyah, S. Pd. I
Kepala Biro Jam'iyyatul Qurra' Wal Huffadz	Ovi Ramadhani, SQ
Staf Biro Jam'iyyatul Qurra' Wal Huffadz	Handoko
	H. Fakhrurrazi Ismail, MA
Kepala Biro Laboratorium dan Multimedia	Kasri, S. Pd
Staf Biro Laboratorium dan Multimedia	Sri Wahyuni, S. Pd
	Pardamean Hasibuan, S.Si
Kepala Bidang Pengasuhan	Abdul Hamid Adam, SE
Wakil Kepala Bidang Pengasuhan	Fathurrahman, S. Ag

Bendahara Bidang Pengasuhan	Fitri Randia Ningsih
Kepala Biro Bimbingan dan Konseling	Marnang Saing, S. Pd. I
Wakil Kepala Biro Bimbingan dan Konseling	H. Muhammad Mugni Siregar, Lc
Staf Biro Bimbingan dan Konseling Putra	H. Dian Hafizhi, Lc
	Abdullah Sani Ritonga, S. Pd. I
	Tarikh Al-Hafidz Hasibuan, S. Pd. I
	Mhd. Adi Yani Sembiring, S. Pd. I
	H. Jainal Abidin Siregar, Lc
	Khaidir Ali
	Kautsar Adil Hrp
	Candra Kirana
	Mujahid Ansori
	M. Dzaki Hilmi
	Khuldi Maskur Daulay
Staf Biro Bimbingan dan Konseling Putri	Sarmadiani Rambe, SE
	Sri Wahyuni Br. Bangun, S. Pd
	Silvi Puji Oktari
	Nurhani
	Siti Rohana
	Siti Aminah
	Nurjatsiah
	Hamidatunnisa’
	Derlin Nahari
	Sri Purwani, SH
Kepala Biro Pramuka dan Drum Band	Amar Tarmizi, S. Pd. I
Staf Biro Pramuka dan Drum Band	Irma Handayani Saragih, S. Pd
	Fauziah
	Faizal Alif Hidayat
	M. Agus Syaputra
	Muhammad Rosyid Ridho

Kepala Biro Bahasa dan Muhadharah	Rahmat Hidayat, Lc
Staf Biro Bahasa dan Muhadharah Putra	Syaiful Muhammad Khadafi
	M. Syahputra Kembaren
	H. M. Munawwir Yusri Pasaribu, Lc, MA
	H. Khairul Saleh Harahap, Lc
Staf Biro Bahasa dan Muhadharah Putri	Fitri Mirnawati, S. Pd
	Lamia Dea Reni, S. Pd
	Lia Juniyanti Lumban Gaol
	Indah Rosalina Ritonga
Kepala Biro Olahraga dan Seni	Zulfikri, S.Pd.I
Staf Biro Olahraga dan Seni	Dewindarni, SE
	Doko Prasetyo, S. Pd. I
	Fathul Munir, S. Psi
	Alfin Nashir Lubis
Kepala Bidang Kesejahteraan dan Pekerjaan Umum	Dermawan, SE
Bendahara Bidang Kesejahteraan dan Pekerjaan Umum	Tut Wuri Handayani, A. Md, S. Pd. I
Staf Ahli Pembangunan	Ir. Syahriadi
Karyawati Bidang Kesejahteraan dan Pekerjaan Umum	Hariyati Sembiring, SE
Kepala Biro Konsumsi	Badruzzaman Sembiring. SE, MA
Staf Biro Konsumsi	Holidah, S. Ag, M. T. H
	Iftah Mawaddah, SE
	Supriadi, M. Pd. I
	Jaka Saputra
Kepala Biro Pembangunan	H. Bahrum Sembiring
Staf Biro Pembangunan Sub. Kebersihan & Tata Lingkungan	Indra Purnawan, S. Ag
	M. Imamul Muttaqin
Kepala Biro BPSM	Husaini Sekedang, SE
Staf Biro BPSM	Al Fazri

	Naila Nurchairiza
Kepala Bidang Penelitian dan Pengembangan	H. Qosim Nursheha, Lc, MA
Bendahara Bidang Penelitian dan Pengembangan	Ira Madanisa, S. Pd
Kepala Biro Teknologi Informasi dan Jurnalistik	Radinal Mukhtar Harahap, S. H. I
Staf Biro Teknologi Informasi dan Jurnalistik	Zaimah Panjaitan
	M. Dandy Praditya
Karyawan Biro Teknologi Informasi dan Jurnalistik	M. Zaen Nawawi
	Rizka Haqiqi
Kepala Biro Silabus	Fahmi Jamaluddin, SE
Staf Biro Silabus	H. Mukhlis Mubarrok Dalimunthe, Lc, M. S. I
Kepala Biro Perpustakaan & Kajian	H. Imamul Authon Nur, Lc, M. T. H
Kepala Bidang Usaha Milik Pesantren	Dede Mustofa, SH
Bendahara Bidang Usaha Milik Pesantren	Amelia Hidayah Sitepu
Staf Bidang Usaha Milik Pesantren	Rudiansyah Anggara
Kepala Biro Kopontren	M. Yunus Kembaren, A. M. F
Staf Biro Kopontren	H. Khoiruddin Hasibuan, Lc, MA
	H. Muhammad Zuhirsyan, Lc, MA
Karyawan Biro Kopontren	Ifantri
Kepala Biro Pemberdayaan Aset Pesantren	Muchlis Ichsan, S. Pd. I, M. Pd
Staf Biro Pemberdayaan Aset Pesantren	H. Zuhair Mubarak Hazaa, Lc
	Suroso, SE
	Irfan Khairuddin, S. Pd
	Rizki Prastowo
	Rahmadaninta Sembiring
Kepala Biro Usaha-usaha OPRH dan GUDEP	Amman Lingga, S. H. I

Bendahara Biro Usaha-usaha OPRH dan GUDEP	Intan Mawaddah Warahmah
Staf Biro Usaha-usaha OPRH dan GUDEP	Amir Hidayah Siregar, S. E. I
	Ahmad Reza Pratama
	Iqbal Syafi'i
	Suni Rahayu Ningsih
Karyawan Biro Usaha-usaha OPRH dan GUDEP	Laster Jujanwar (Mess)
	Syahmi Fauzi (Percetakan Pa)
	Khoirum Min Alfi Sahrin (Percetakan Pi)
	Ibnu Hajar (RH Tea)
Medan, 22 Agustus 2014	
Menyetujui, Direktur,	
Pimpinan Pesantren	
H. Abdul Muthalib Sembiring, SH Drs. H. Rasyidin Bina, MA	

Selanjutnya, terjadi pergantian kepemimpinan dan pemimpin Pondok Pesantren Ar-Raudhatul Hasanahuntuk masa tugas 2018/2019. Susunan pengurus seperti tertera pada gambar

Tabel 5. 10 Susunan Pengurus Pondok Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah[27]

SUSUNAN PENGURUS PESANTREN AR-RAUDLATUL HASANAH MASA TUGAS 2018-2019	
Pimpinan	Ir. Achmad Prana Rulianto Tarigan
Wakil Pimpinan	H. Abdul Aziz Tarigan, Lc, MA
Direktur	H. Solihin Adin, S.Ag, MM
Wakil Direktur	Carles Ginting, BHSc

27 Balitbang Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah, *Mitra, Media Informasi Tahunan Ar-Raudhatul Hasanah, Edisi 24* (Medan: Raudhah Press, 2019), h.42

Sekretaris Umum	
Kepala	H. Miftakhuddin, SS, S.Pd.I., MM
Wakil Kepala	H. Habibie Sembiring Meliala, Lc.,M. Pd.I
Bendahara Sekretariat	Riska Amelia Nasution
Staff Pimpinan	Harli Sembiring
	Intan Mawaddah wa Rahmah
a. Seksi Umum	
Kepala	Mar'an Sabuqi Siregar, S.Fil. I, M.Pem.i
Anggota	Mhd. Handika Surbakti, SH
Anggota	Dayfana Anjasmara Selian
Anggota	Zulham Purnama Ridho
Staff	Chorun Nisa., A.Md
Staff	Nazlan Syahputra, S.E.I
Staff	Rizki Intan Lestari
Staff	Nadilla Aulia Fitri
b. Seksi Rumah Tangga dan Inventaris	
Kepala	Fathul Munir, S.Psi
Anggota	Miswan, S.Pd
Anggota	Muhammad Ibnu Kholdun
Bendahara Umum	
Kepala	H.Joko Kuncoro, SH, S.Pd.I, M.Kn
Staff	Doni Arisandi, S.E.I
a. Seksi Keuangan dan Pembukuan	
Kepala	Atho' Mudhori
Anggota	Fitri Yani Br.Karo
Anggota	Faradillah Zebua
Staff	Wardah Rangkuti, SE
Staff	Leni, SE

Staff	Rizky Annisa Netriza, SE
Staff	Hayyu Afu Aardilla, SE
Ziswaf	.Syihabuddin Nasution., S.E.I
Bidang Pendidikan	
Kepala	H. Andi Wahyudi., Lc., MA
Wakil Kepala	Zulfikri, S.Pd.I
Anggota	Evi Linda Nasution, S.Pd
Anggota	M.Agus Syahputra
Anggota	Suria Sakti., S.Pd.I., MM
Staff	Rusmiati., SE
Staff	Fadlurrahman Agusta Sembiring
a. Seksi KMI	
Kepala	Erwin, ST
Wakil Kepala	H. Muhammad Mughni Siregar, Lc
Anggota	Hardian Syahputra
Anggota	H.Alamsyah Daulay., Lc
Anggota	Doko Prasetyo, S.Pd.I
Anggota	Imam Tazali, S.Pd.I, M.Pd
Anggota	Iqbal Syafi'i, S.Pd
Anggota	Afpendi Fahrul Roji
Anggota	Khulaisah Fajrul Fitri, S.Pd
Anggota	Nurul Munawarah Hasanah Saragi, S.Pd
Anggota	Dewi Mayasari
Anggota	Fera Anggriani
Anggota	Meutia Azzahra
Anggota	Cut Dwita Ananda Pinem
Anggota	Dwi Ayu Sastika
Staff	Nurul Fitri, S.Pd.I
Staff	Elisa Melani Tarigan
Staff	M. Naufal Ghazy

b. Madrasah Tsanawiyah	
Kepala	Santuso, S.Pd
Wakil Kepala	Evi Nurati Lela Lingga, SE, S.Pd
Bendahara BOS	Iftah Mawaddah, SE
Anggota	Muhammad Iqbal, SE
Staff	Sri Muliani
Staff	Rika Rehulina Br.Ginting
c. Madrasah Aliyah	
Kepala	Muchlis Ichsan, S.Pd.I, M.Pd
Wakil Kepala	Aisyah Tarigan, SE, S.Pd.I
Bendahara BOS	Rani Silvikana, S.Pd
Anggota	Ahmad Fuadi, S.Pd.I
Anggota	Ade Novita Sari
KTU	Lisa Elmanovita Simbolon, SP
Anggota	Rahma Wita
Anggota	Kokoh Hamdani
Anggota	Mar'ie Habibi Tambunan, S.ST
d. Seksi Pendidikan Luar Pesantren	
Kepala	H. Muhammad Subhan, MA
Kepala PAUD	Sri Mayang aSRI, S.Pd
TU PAUD	Dosrianan Rosehatni Damanik,SE
Kepala MDTA	Indra Purnawan, S.Ag
Kepala MI Tiga Binanga	Zulkarnain, S.Pd.I.,S.Sos
Kepala RA Tiga Binanga	Maika Chairani Br.Pinem
e. Seksi Laboratorium dan Multimedia	
Kepala	Kasri, S.Pd
Anggota	M.Yusuf Fadli, S.Si
Anggota	Masyita Fachri, S.Pd

Anggota	Welisa, S.Pd
f. Seksi Silabus	
Kepala	H. Imamul Authon Nur, Lc, M.T.H
Anggota	Khairul Arif Glawa, Lc, MA
Anggota	Edi Suprapto, S.Si
Anggota	Rika Agustina, LC
g. Seksi Perpustakaan dan Kajian	
Kepala	Fahmi Jamaluddin, SE
Anggota	H.Khairul Saleh Harahap, Lc
Anggota	Muhammad Dandy Praditya
h. Seksi Evaluasi Akademik Santri	
Kepala	Luqman Khaqiem, SH, S.Pd.I
Anggota	Al- Fazry
Anggota	Muhammad Rizy Nur Sandi
Bidang Pengasuhan	
Kepala	Abdul Hamid Adam,SE, S.Pd.I, MM
Wakil Kepala	Marnang Saing, S.Pd.I
Bendahara	Ika Nurhandayani
Staff	Nindya Wita Sinaga
Ta'mir Masjid	H. Ahmad Kholil, S.Ag, S.Pd.I
Ta'mir Masjid	Mujahit Ansori
a. Seksi Bimbingan Konseling Putra	
Kepala	H. Dian Hafizhi, Lc
Wakil Kepala	Mhd. Adhiyani Sembiring, S.Pd.I
Anggota	Evarianta Ginting, S.Sos
Anggota	Nashratus Saifa Sembiring, S.Psi
Anggota	Azmal Fahri Hasibuan, S.H.I

Anggota	Candra Kirana
Anggota	Muhammad Ilham Koto
Anggota	Hendra Gunawan
Anggota	Muhammad Syafrialdi Nst
Anggota	Dedek Kurniawan
b.Seksi Bimbingan Konseling Putri	
Kepala	Halimah, S.Pd.I
Wakil Kepala	Hj. Sarmadiani Rambe, SE, S.Pd.I
Anggota	Nurhani
Anggota	Nuzhatul Husna
Anggota	Fitri Ade Nastitin
Anggota	Mawaddah Ramadhani
Anggota	Erni Julia Nurfadillah
Anggota	Dita Fadillah Sitorus
Anggota	Dalia Utari
c.Seksi Pramuka dan Drum Band	
Kepala	Abdullah Sani Ritonnga, S.Pd.I
Anggota	Fauziah
Anggota	Nur Bagus Prawira
Anggota	Muhammad Aalfa Rizky
Anggota	Ummi Kalsum Harahap
d.Seksi Bahasa dan Muhadharah Putra	
Kepala	Muhammad Ilyas, S.Pd, M.Si
Anggota	M. Syahputra Kembaren
Anggota	Kamaluddin Muhammad Hot Pasi, L
Anggota	Rahmad Faisal, S.Psi
Anggota	Harik Aziz Faisal
Anggota	Muhammad Hanif Mua'fa

e. Seksi Bahasa dan Muhadharah Putri	
Anggota	Herlin Nikmah, S.Pd
Anggota	Lia Julianti Lumban Gaol
Anggota	Susi Rezkita Dewi
Anggota	May Novita Asri
Anggota	Shafira Choirunnisa Chery
g. **Seksi Pengembangan Minat dan Bakat Santri**	
Kepala	Azmi Rauf Hasibuan, S.Pd
Kasub Olahraga dan Seni Putra	Alfin Nasyir Lubis
Anggota	Rudiansyah Anggara Selian
Anggota	Arif Reza Lajor Pramana Ginting
Kasub Olahraga dan Seni Putri	Aisah, S.Ag
Anggota	Nabila Sahana Nasution
Anggota	Nurmala Br.Kaban
Kasub TIJ	Syahrial Zulkafadri, S.Pd.I
Anggota	Abdul Aziz Sebayang
Anggota	Muhammad Ikhsan Zakwani
Anggota	Novia Khairunnisa'
Kasub JQH	Ovi Ramadhani, SQ, S.Pd.I
Anggota	Handoko, S.Pd.I
Anggota	Syarif Husein, Lc
Kesejahteraan dan Pekerjaan Umum	
Kepala	H. Dermawan, SE, S.Pd.I, MM
Wakil Kepala	Dede Mustofa, SH, S.Pd.I, MM
Anggota	Husnul Aini, ST
a.Seksi Konsumsi	
Kepala	Holidah , S.Ag, M.T.H
Wakil Kepala	Amman Lingga, S.H.I, S.Pd.I

Bendahara Seksi	Rizaldi Pulungan
Anggota	Jaka Saputra
Anggota	Khuldi Masykur Daulay
Anggota	Nurzaanah, S.Ag
b. Seksi Pembangunan	
Kepala	H. Bahrum Sembiring
Staff	Hariyati Sembiring, SE
c. Seksi BPSM	
Kepala	Aam Aminuddin, SH,S.Pd.I,MM
Anggota	M.Ajie Amukti
Anggota	Nani Lestari
d. Seksi Air dan Listrik	
Kepala	Husaini Sekedang, SE, MM
Anggota	Ridwan Syahaya
e. Seksi Kebersihan dan Tata Lingkungan	
Kepala	Yunus Kebaren, A.M.F
Anggota	Faizun Fahmi, M.Si
Anggota	Satria Tri Utomo
Bidang Pendidikan	
Kepala	Fathurrahman , S.Ag., S.Pd.I, MM
Wakil Kepala	H. Badruzzaman Sembiring SE, MA
Bendahara	Eli Marni, SH
Anggota	Elaeis Guineensis Jalil Hasibuan, S.E.I
Anggota	Afifah Yuliani AM
Anggota	Nur Faizah Zamrotun
a.Seksi Pemberdayaan Aaset Pesantren	

Kepala	Suroso, SE
Anggota	Irpan Khairuddin, M.Pd
Anggota	Rini Hartati AR, S.Sos,S.Pd
Kasub. Percetakan	H.Zuhair Mubarak
Anggota	Harri Wardana, SH
b.Seksi Usaha-Usaha OPRH dan GUDEP	
Kepala	Amir Hidayah Siregar, S.E.I
Anggota	Faisal Khalid Tarigan, S.H.I
Anggota	Ahmad Reza Pratama
Anggota	Putra Medansyah, S.H.I
Anggota	Tarikh Al-Hafiz Hasibuan, S.Pd.I,M.Pd
Anggota	Siti Aminah
Anggota	Suni Rahayu Ningsih

Data pada tabel di atas menunjukkan bahwa begitu banyaknya pembagian kerja yang mengelola kegiatan Pondok Pesantren Modern Ar-Raudhatul Hasanah pada tahun 2018-2019. Ini menandakan bahwa begitu kompleksnya kegiatan yang ada di pondok pesantren dengan berbagai bidang kegiatannya. Pembagian kerja ini dilaksanakan sesuai dengan latar belakang pendidikan dan kemampuan seluruh personil sehingga kegiatan yang dilaksanakannya dapat berhasil secara efektif dan efisien

Berdasarkan temuan data penelitian, penulis menyimpulkan bahwa terjadi perkembangan pada kepemimpinan pondok pesantren Ar-Rudhatul Hasanah tersebut. Hal ini dapat ditelusuri sejak berdirinya pondok pesantren dengan adanya kegiatan pengajian masyarakat di sekitar Desa Paya Bundung pada tahun 1981 sampai 1987 di mana kepemimpinan bercorak individual, yaitu ustaz Usman Husni ditunjuk sebagai 'kiai' Pondok Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah. Selama menjadi kiai pesantren, segala kebijakan didasarkan kepada keputusan tunggal Kiai.Selanjutnya, sejak tahun 1988 pada saat mundurnya Usman Husni sebagai kiai pesantren, berganti istilah dari 'kiai' menjadi 'pimpinan pondok pesantren'. H.M.Ardiyan Tarigan saat itu berposisi sebagai pimpinan pesantren. Untuk membantu pimpinan pondok pesantren,

dibentuk enam orang guru senior yang siap berjuang di pondok pesantren sampai wafat. Sejak saat itu dimulailah 'Kepemimpinan Kolektif' yang disebut dengan 'Majelis Guru' yang bertugas membantu pimpinan pondok pesantren menjalankan roda organisasi pondok pesantren di tingkat operasional sehari-hari. Pada perkembangannya, sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya, pada tahun 1992, Majelis Guru berubah namanya menjadi Majelis Pengasuh. Untuk membantu kerja pimpinan dibentuk Wakil Pimpinan bidang pendidikan dan Wakil Pimpinan bidang keuangan. Pimpinan dan Wakil Pimpinan merupakan Majelis PimpinanPondok Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah. Majelis Pimpinan merupakan mandataris Badan Wakaf dalam penyelenggaraan pondok pesantren secara umum sebagai pengarah dan pengawas jalannya pondok pesantren serta sebagai mediator antara Badan Wakaf dan guru-guru.

Dalam perkembangannya terlihat model kepemimpinan yang terdapat pada Pondok Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah berubah ke model kepemimpinan kolektif. Kepemimpinan kolektif merupakan kepemimpinan bersama dan dilakukan secara bersama-sama untuk mencapai tujuan bersama secara efektif dan efisien. Lawan dari kepemimpinan kolektif adalah kepemimpinan individual atau kepemimpinan tunggal yang dimiliki oleh seorang kiai. Di awal berdirinya, model kepemimpinan Pondok Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah merupakan kepemimpinan individual di mana Usman Husni sebagai kiai pesantren.

Kepemimpinan bersifat kolektif pada Pondok Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah dapat dilihat misalnya dari stuktur organisasi. Secara struktur organisasi, Badan WakafPondok Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah merupakan lembaga tertinggi yang bertujuan menjaga dan melestarikan asset wakaf pesantren. Di bawah Badan Wakaf adalah pimpinan pondok pesantren yang bertugas sebagai mandataris Badan Wakaf. Untuk melaksanakan secara operasional seluruh kegiatan pendidikan di pondok pesantren diberikan tanggung jawab kepada direktur pondok pesantren dibantu dengan Majelis Pengasuh. Di bawah direktur pondok Pesantren, terdapat beberapa kepala bidang yang menangani bidang-bidang kegiatan pondok pesantren. Setiap kepala bidang membawahi beberapa Biro yang diketuai oleh beberapa Kepala Biro pondok pesantren.

2) Penutup

Pondok Pesantren Modern Ar-Raudhatul Hasanah merupakan salah satu pesantren modern yang terdapat di Medan. Sebagai sebuah lembaga pendidikan, Pondok Pesantren Modern Ar-Raudhatul Hasanah memiliki sejarah, visi-misi, asas, akidah, panca jangka, panca jiwa, dan motto pesantren dalam setiap pelaksanaan kegiatannya. Dalam perkembangan Pondok Pesantren Modern Ar-Raudhatul Hasanah dari berdiri hingga kini, telah mengalami perubahan.

Pertama, perkembangan manajemen pondok pesantren. Perkembangan ini ditandai dengan adanya manajemen wakaf pesantren yang berfungsi dalam menjaga dan melestarikan tanah wakaf pondok pesantren. Seluruh kegiatan pondok pesantren di bawah pengawasan Badan Wakaf pesantren. Untuk melaksanakan operasional kegiatan pesantren, dibentuk Majelis Pimpinan sebagai mandataris Badan Wakaf, yang di dalamnya termasuk direktur pesantren. Direktur pesantren bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan di pesantren. Untuk kelancaran kegiatan pondok pesantren, maka dibentuk kepala-kepala bidang yang mengepalai beberapa seksi.

Kedua, perkembangan sistem pendidikan pondok pesantren. Sejak adanya KMI di pondok pesantren, terjadi perkembangan dalam sistem pendidikan di pesantren termasuk di dalamnya perkembangan yang berkaitan dengan keadaan guru, siswa, kurikulum, satuan pendidikan, proses pembelajaran. Terdapat beberapa satuan pendidikan selain MTs dan MA, yaitu RA, MIS, PAUD, dan MDTA. Kurikulum yang dilaksanakan adalah mengacu kepada kurikulum SKB 3 Menteri dan kurikulum kepesantrenan yang merujuk kepada kurikulum pondok pesantren modern Darussalam Gontor. Perkembangan yang terjadi dengan para guru dan siswa adalah adanya perkembangan pola perekrutan yang lebih selektif dengan melalui beberapa tes. Proses pembelajaran telah menerapkan strategi pembelajaran aktif dengan multi metode dan media.

Ketiga, perkembangan kepemimpinan. Perkembangan kepemimpinan pondok pesantren dimulai sejak tahun 1988 dengan adanya pergantian pimpinan pondok pesantren dari Usman Husni sebagai kiai pondok pesantren menjadi Pimpinan Pondok Pesantren. Untuk membantu Pimpinan pondok pesantren, dibentuk enam orang guru senior yang siap berjuang di pondok pesantren. Sejak saat itu

dimulailah 'Kepemimpinan Kolektif' yang disebut dengan 'Majelis Guru', bertugas membantu pimpinan pondok pesantren dan menjalankan roda organisasi pondok pesantren di tingkat operasional sehari-hari. Pada tahun 1992, Majelis Guru berubah nama menjadi Majelis Pengasuh. Untuk membantu kerja pimpinan kemudian dibentuk Wakil Pimpinan bidang pendidikan dan Wakil Pimpinan bidang keuangan. Pimpinan dan Wakil Pimpinan merupakan Majelis Pimpinan Pondok Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah. Majelis Pimpinan merupakan mandataris Badan Wakaf dalam penyelenggaraan pondok pesantren secara umum sebagai pengarah dan pengawas jalannya pondok pesantren serta sebagai mediator antara Badan Wakaf dan guru-guru. Dalam menjalankan kegiatan operasional dan pendidikan harian di pondok pesantren, kepemimpinan pondok pesantren dipercayakan kepada direktur pondok pesantren bersama Majelis Pengasuh yang berjumlah delapan orang. Direktur pondok pesantren sekarang diamanahkan kepada Solihin Adin yang merupakan koordinator Majelis Pengasuh.

BAB 6

PERKEMBANGAN MANAJEMEN, SISTEM PENDIDIKAN DAN KEPEMIMPINAN PONDOK PESANTREN MODERNDARUL HIKMAH TAMAN PENDIDIKAN ISLAM

A. Pengantar

Sebagaimana pembahasan pada bab sebelumnya yang mengulas pondok pesantren Modern Ar-Raudhatul, pada bab ini, yang mengulas Pondok Pesantren Modern Darul Hikmah Taman Pendidikan Islam (selanjutnya disingkat PPMDH-TPI), data yang disajikan juga berasal dari studi dokumen maupun wawancara dan observasi terkait PPMDH-TPI yang penulis lakukan selama penelitian. Paparan pun dibagi dalam beberapa sub, gambaran umum tentang pondok pesantren Modern Darul Hikmah Taman Pendidikan Islam dilanjutkan dengan pembahasan berturut-turut yakni perkembangan Manajemen, sistem pendidikan dan kepemimpinan di PPMDH-TPI. Data-data yang ada pada bagian ini pun akan menjadi bekal untuk Bagian Ketiga di buku ini yang menyajikan analisis terhadap bagaimana perkembangan Manajemen, sistem pendidikan dan kepemimpinan di pondok pesantren modern di Medan di mana kerangka analisisnya berdasarkan sejumlah konsep yang sudah di bahas pada Bagian Kedua (Bab 2,3,4) pada buku ini.

B. Gambaran UmumPondok Pesantren Modern Darul Hikmah Taman Pendidikan Islam

Berdasarkan temuan umum berupa kondisi objektif PPMDH-TPI, penulis akan menguraikan hal-hal yang berkaitan dengan sejarah, visi-misi, asas, maksud dan tujuan pondok pesantren, visi dan misi pondok pesantren, keadaan ustaz-ustazah, keadaan santri , dan keadaan sarana prasarana.

1. Sejarah Pondok Pesantren Modern Darul Hikmah Taman Pendidikan Islam

PPMDH-TPI merupakan salah satu lembaga pendidikan yang berada di bawah organisasi Perhimpunan Taman Pendidikan Islam (TPI). Sebagai bagian dari TPI, untuk memaparkan kronologi sejarah berdirinya Pondok Pesantren Darul Hikmah tidak terlepas dari proses berdirinya TPI. Menurut hemat penulis, hal ini disebabkan agar tidak terjadi keterputusan sejarah lahirnya pesantren hingga perkembangannya sampai sekarang ini.

TPI sejak awal keberadaannya merupakan gagasan dan inisiatif salah seorang ulama Sumatera Utara yang berkedudukan di Kota Medan. Ulama tersebut bernama Rivai Abdul Manaf Nasution. Rivai Abdul Manaf Nasution merupakan anak kedua dari tujuh bersaudara keturunan Abdul Manaf Nasution, sedangkan ibunya bernama Hj.Asmah Lubis. Orang tua Rivai Abdul Manaf Nasution berasal dari Desa Cubadak, dekat Rao, Panti Pasaman yang merupakan perbatasan Sumatera Utara dengan Sumatera Barat. Keluarga Abdul Manaf Nasution merantau ke Kota Medan, tepatnya di Kampung Amplas, yang pada waktu itu dikenal sebagai daerah pinggiran kota yang penduduknya ramai dan merupakan pendatang dari berbagai suku bangsa.[1]

Rivai Abdul Manaf Nasution dilahirkan di Kampung Amplas, Kota Medan pada 29 Juni 1922. Latar belakang pendidikan Rivai Abdul Manaf Nasution sejak kecilnya di sekolah Belanda, sedangkan pendidikan agama diperoleh dari Syaikh Ja'far Hasan di Maktab Islamiyah Tapanuli (MIT), di samping di rumahnya sendiri dengan ayahnya (baca: Abdul Manaf Nasution). Pada waktu itu, MIT merupakan satu-satunya lembaga

[1]H.Ismet Danial Nasution, *Profil PPMDH TPI* (Medan: PPMDH TPI, 2014), h.9

pendidikan agama di Kota Medan dan merupakan cikal bakal lahirnya Al-Jam'iyatul Washliyah.Di MIT inilah Rivai Abdul Manaf Nasution mengikuti jenjang pendidikan menengah (setara dengan SMA) hingga tingkat *Qism al-'Ali*. Untuk menyelesaikan jenjang pendidikan Tinggi, beliau mengikuti perkuliahan di Universitas al-Washliyah (UNIVA). Ketika kuliah di UNIVA, Rivai Abdul Manaf Nasution aktif pada kegiatan kemahasiswaan dan merupakan tokoh Himpunan Mahasiswa al-Washliyah (HIMMAH).

Kiprah Rivai Abdul Manaf Nasution dalam bidang pendidikan dimulai setelah terjadi perang fisik mempertahankan kemerdekaan Republik Indonesia antara 1946-1949. Totalitasnya dalam bidang pendidikan diawali dari berjalan-jalan ke tiap-tiap perkebunan dengan menggunakan "sepeda angin" (baca: sepeda dayung). Rivai Abdul Manaf Nasution menawarkan jasa untuk memberikan pendidikan agama di berbagai perkebunan di sekitar Kota Medan seperti perkebunan Marindal, Patumbak, dan Helvetia. Walaupun pada waktu itu Indonesia telah merdeka, tetapi Belanda masih bertahan di tiap-tiap perkebunan seperti perkebunan Marindal sehingga terkadang Rivai Abdul Manaf Nasution ditolak oleh pimpinan perkebunan. Namun, di wilayah perkebunan lain, niat dan tujuannya mendapat sambutan dari pimpinannya seperti di perkebunan Sampali dan Tembung. Amal usaha yang dilakukan ini berbuah manis dan niat Rivai Abdul Manaf Nasution agar bisa mengajar di perkebunan mulai berlangsung beberapa waktu hingga agresi militer Belanda di Tanah Air.

Rivai Abdul Manaf ikut andil dalam memperjuangkan kemerdekaan bangsa Indonesia ketika Belanda ingin menguasai Indonesia kembali. Namun, karena kekuatan Rivai dan kawan-kawan seperjuangannya tidak bertahan lama menghadapi Belanda, terpaksa mereka mengungsi ke daerah keresidenan Tapanuli di Padang Sidempuan dan Sibolga. Pengalamannya menyaksikan sendiri kemelaratan dan kemiskinan kehidupan rakyat saat itu memanggil jiwanya untuk membebaskan rakyat yang dulunya dihadapkan pada penindasan penjajah, kini dihadapkan pada rendahnya mutu pendidikan.

Pada Senin 1 Mei 1950, bertepatan dengan 12 Rajab 1369 H, diresmikanlah lembaga pendidikan yang bernama Taman Pendidikan Islam (TPI), yang berasaskan Pancasila, berpedoman kepada UUD 1945, yang berakidahkan Islam. Alamat sekretariatnya yang pertama

berada di Jl. Pemuda Nomor 23 C Medan. Dalam gerak langkahnya, TPI merangkul tiap-tiap perkebunan agar mau bergabung dengan TPI. Pada masa sekarang, TPI sudah berkembang ke seluruh daerah di Sumatera Utara, Aceh, Riau terutama di daerah-daerah perkebunan. Pimpinan Pusat Taman Pendidikan Islam berkedudukan di Medan dengan kantor sekretariat saat ini beralamat di Jl, Pelajar Nomor 44 Telp. 715441, Kelurahan Teladan Timur Kecamatan Medan Kota, Kota Medan.

Menurut catatan Mahmud Yunus, TPI adalah satu-satunya organisasi Islam di Sumatera Utara yang menjadikan daerah perkebunan sebagai objek utama dan pertama pergerakannya. Letak TPI pertama di Desa Perkebunan Cinta Raja. Pimpinan umum TPI telah dapat mendirikan madrasah sebanyak 33 unit pada 31 perkebunan dengan jumlah guru 43 orang dan jumlah muridnya 2.899 orang, hanya dalam waktu 17 bulan (1 Mei 1950-September 1951). Hal ini merupakan suatu kemajuan yang besar sekali dicapai oleh TPI.Bahkan, pada 1956/1957, organisasi ini telah mengatur 100 unit madrasah tingkat rendah di perkebunan dengan jumlah murid 6000 orang. Pada tahun 1956, TPI membangun asrama putri di Kampus I , Jl. Pelajar No. 44 dan asrama putra di Kampus II. Jl SM. Raja sebagai sarana tempat tinggal murid-murid berprestasi dari perkebunan dan yang melanjutkan pendidikannya pada jenjang Pendidikan Guru Agama (PGA). Setelah menyelesaikan pendidikannya di Medan, mereka akan kembali ke daerah asalnya untuk menjadi pejuang-pejuang pendidikan mencerdaskan masyarakat perkebunan lainnya.

Pada 1963, Madrasah Ibtidaiyah TPI di wilayah perkebunan Sumatera Utara telah ada sebanyak 159 unit.Dalam perkembangan selanjutnya TPI baik di tingkat MI/SD/MDT/SLB, MTs/SMP, MA/SMA/SMK berjumlah lebih kurang 300 unit yang tersebar di berbagai daerah terutama daerah perkebunan seperti PTPN II, PTPN III, PTPN IV, PTPN V, PT.PPLonsum, PT. UKINDO, PT.Socfindo, PT. Soeloeng, PT Bakrie Brother Group, PT.Good Year, PT. Buana Estate, PT.Indah Poncan dan di luar perkebunan seperti di Medan, Pematang Siantar, Kisaran, Tanjung Balai, dan Sei Berombang.Saat ini sebagian madrasah tersebut telah berubah nama menyesuaikan dengan nama tempat, nama perkebunan maupun nama pengelola madrasah.

Sesuai dengan perkembangan TPI dan kebutuhan masyarakat, TPI melakukan berbagai kegiatan.Berbagai bentuk kegiatan yaitu:

1. Tablig Dakwah dan Penerangan
    a. Pengurus dan guru-guru serta alumni TPI yang tersebar di berbagai daerah dan mengabdikan dirinya di berbagai instansi pemerintah maupun swasta, dengan melaksanakan kegiatan dakwah dan penerangan baik sebagai mubalig, khatib dan penceramah di pengajian-pengajian.
    b. Sebagian alumni telah berhasil menjadi penulis dan penerjemah buku-buku Islam yang diterbitkan di Indonesia, bahkan juga di Malaysia dan Singapura.
    c. Pengurus, guru-guru dan alumni menjadi penulis di media massa.
    d. PPMDH-TPI melakukan kegiatan dakwah dan penerangan dengan mengadakan safari Ramadhan setiap tahunnya ke berbagai daerah khususnya di Sumatera Utara, Aceh dan Riau. Kegiatan ini dilaksanakan oleh para ustaz dan ustazah maupun para santri-santriwati.
2. Pendidikan Pengajaran dan Kebudayaan

    TPI berpartisipasi dalam menciptakan sumberdaya manusia yang berkualitas. Hal ini dibuktikan dengan banyaknya alumni-alumni dari Perguruan TPI tersebar ke seluruh Nusantara dengan memberikan pengabdiannya sesuai dengan Tri Bakti Karya TPI. Berbagai profesi telah dibuktikan para alumni TPI antara lain sebagai guru, pendidik, pejabat, pemimpin.

Untuk mewujudkan tujuan Pendidikan Pengajaran dan Kebudayaan tersebut pada saat ini, TPI mempunyai delapan unit pendidikan di Kota Medan yang terletak di kampus I Jl. Pelajar No. 44 Medan dan Kampus II Jl. SM.Raja Km.7.

Pergerakan TPI yang berada di Medan merupakan proyek pendidikan yang langsung diasuh/dikelola oleh Pimpinan Pusat TPI, yang terdiri dari 8 unit Pendidikan, yaitu:

a. Kompleks TPI Jl. Pelajar No. 44 Medan Kelurahan Teladan Timur Kecamatan Medan Kota:
    1) SLTP (Akreditasi Diakui).
    2) SMU (Akreditasi Diakui).
    3) Pondok Pesantren Modern Darul Hikmah status diakui.

b. Kompleks TPI Jl. Sisingamangaraja Km. 7 No. 5 Kecamatan Medan Amplas:
   1) SD (Akreditasi Disamakan).
   2) Madrasah Ibtidaiyah/Diniyah.
   3) SLB (Tuna Netra, Tuna Rungu, DAN Tuna Grahita)
   4) MTs (Akreditasi Diakui).
   5) MAS (Akreditasi Diakui).

c. Ibadah Sosial

   Masyarakat Indonesia, khususnya masyarakat perkebunan sejak penjajahan di Indonesia, selalu mengalami penderitaan, bukan saja dari faktor ekonomi, tetapi juga dalam hal pengetahuan dan pelaksanaan ibadah keagamaan. Banyak umat Islam tetapi tidak tahu bagaimana cara melakukan ibadah dan kewajiban-kewajiban agamanya sesuai ajaran dan hukum Islam yangbenar. Mencermati hal tersebut, TPI berupaya untuk memajukan pengetahuan dan pelaksanaan ibadah keagamaan di daerah perkebunan dengan berbagai kegiatan diantaranya:

   1) Menggerakkan adanya pengajian-pengajian *fardhu 'ain* dan *fardhu kifayah*.

      Secara agama, Islam menuntun untuk belajar ritual agama baik ibadah mahdah maupun ibadah sunah serta fardu kifayah. TPI mempunyai suatu program upaya yaitu menggerakkan pengajian-pengajian fardu kepada anak-anak perkebunan se -Sumatera Utara dan Aceh.

   2) Menghidupkan semangat gotong royong, tolong menolong dan rasa persatuan di tengah-tengah masyarakat.

      Gotong royong atau bekerja sama adalah suatu kegiatan yang sangat disukai oleh Allah SWT. Itu merupakan ajang silaturrahmi antarsesama manusia. Silaturrahmi bukanlah murni adat istiadat, tetapi merupakan bagian dari syariat. TPI sejak dahulu tetap selalu eksis menghidupkan semangat gotong royong, tolong menolong dan rasa persatuan di tengah-tengah masyarakat. Kegiatan gotong royong ini dapat dicontohkan seperti kegiatan yang dilaksanakan pada PPMDH- TPI yang seluruh santrinya setiap hari Jumat selalu

ikut gotong royong membersihkan parit, rumput, sampah yang ada di depan pondok, dan itu semua dilakukan bersama-sama dengan masyarakat setempat sesuai dengan perintah Kepala Lingkungan di daerah pondok pesantren tersebut.

3) Menggerakkan umat untuk membangun, memelihara, dan memakmurkan masjid.

KH. Rivai Abdul Manaf Nasution merupakan sosok seorang ulama karismatik. Beliau dapat dengan konsisten menjalani tuntunan yang dibawa oleh Rasulullah SAW. Dengan TPI-nya, belia mampu membawa dan menggerakkan umat untuk membangun, memelihara, dan memakmurkan masjid. Terlihat jelas dari implementasi para santri PPMDH-TPI dalam kegiatan dakwahnya yang dikenal dengan kegiatan safari Ramadan pada tiap tahunnya ke daerah-daerah yang ada di Sumatera Utara, bahkan di luar Sumatera Utara.

Kepengurusan TPI sejak didirikan pada 1 Mei 1950 telah mengalami beberapa kali perubahan susunan kepengurusan pimpinan pusat. Pada saat ini, sesuai dengan akta notaris Syahril Sofyan, SH Nomor 03, tanggal 19 September 2014, pengurus Pimpinan Pusat TPI adalah sebagai berikut.

Ketua Umum	: Prof.H.Ismet Danial Nasution, drg., Ph.D., Sp. Pros (K).
Ketua I (Pend/Tabligh)	: Dra.Hj.Maiderhana
Ketua II (Ibadah Sosial)	: H.Ikrom Helmi Nasution, SH
Sekretaris Umum	: Drs. H. Ahmad Suhaimi, MA
Sekretaris I	: Yose Rizal, S.Ag., MM
Bendahara	: Hj. Ratna Balqis Nasution, SE., MBA
Pembantu Umum	: Hj. Faridah Nasution, S.Ag

Semula, ide untuk mendirikan sebuah lembaga pendidikan dalam bentuk pesantren sudah ada sejak berkembangnya TPI. Rencana awalnya, PPMDH-TPI) akan didirikan di Siantar.Karena ada beberapa kendala, ide tersebut tidak terlaksana. Pada 1980-an, dibuatlah lahan untuk mendirikan pondok pesantren di km 7 di Jl.Sisingamangaraja, di daerah Amplas km 7. Dilokasi yang berada di Jl. SM.Raja tersebut kemudian dibuatlah sebuah pesantren. Pondok pesantren yang baru

dibangun tersebut bernama Pondok Pesantren Qiro'atul Qur'an. Pondok tersebut berfungsijuga sebagai asrama bagi para siswa PGA putra yang berasal dari berbagai perkebunan. Siswa PGA yang laki-laki juga merupakan santri Pesantren Qiro'atul Qur'an. Ini terjadi pada 1960-an.

Seiring dengan keluarnya Surat Keputusan Bersama (SKB) Tiga Menteri, berubahlah status PGA dan diganti menjadi Madrasah Aliyah (MA). Sejak pergantian lembaga pendidikan tersebut, jumlah siswanya di lokasi asrama dan sekolah PGA Putri yang berada di Jl. Pelajar dan PGA putra yang berada di Jl. SM Raja perlahan-lahan berkurang dan akhirnya kosong dan tidak ada seorangpun siswa yang belajar di lokasi tersebut.

Rivai Abdul Manaf Nasution yang merupakan pendiri TPI memerintahkan kepada seorang pengurus TPI, yaitu Saleh Saifuddin sebagai alumni pertama TPI, untuk mengikuti *workshop* ke Jakarta tentang pendirian lembaga pendidikan pesantren. Sepulangnya dari Jakarta pada 1985, Saleh Saifuddin melaporkan hasil *workshop*-nya tentang hal-hal yang harus dipersiapkan dalam mendirikan pesantren. Maka dicetuskanlah pendirian pesantren dengan menggunakan lokasi yang berada di Jl. Pelajar, yang sebelumnya sekolah PGA Putri dan asramanya. Awalnya pondok pesantren diberi nama Pondok Pesantren Taman Pendidikan Islam, kemudian berubah nama menjadi Pondok Pesantren Arrivaiyah. Pada 1986 berubah lagi namanya menjadi Pondok Pesantren Modern Darul Hikmah (PPMDH). Karena merupakan bagian dari lembaga pendidikan yang TPI, maka namanya menjadi Pondok Pesantren Modern Darul Hikmah Taman Pendidikan Islam (PPMDH-TPI).

Pemberian nama Darul Hikmah karena banyak hikmah yang terjadi ketika pondok pesantren akan didirikan. pada awalnya akan didirikan di Siantar, kemudian di Amplas, dan akhirnya di Jl. Pelajar. Seluruh proses alternatif pencarian lokasi di mana pesantren akan didirikan merupakan sebuah hikmah sehingga namanya menjadi Pondok Pesantren Darul Hikmah.Pondok pesantren ini menggunakan istilah 'modern' karena sejak awal berdirinya, Rivai Abdul Manaf menginginkan lembaga pendidikan pesantren ini bercorak modern dengan mengedepankan aspek sains dan teknologi dengan pola pembelajaran modern.

3. Asas, Maksud dan Tujuan Pondok Pesantren Modern Darul Hikmah Taman Pendidikan Islam

Titik-tolak gerak-langkah PPMDH-TPI adalah dengan berlandaskan kepada Al-Quran dan hadis,berakidah Islam (*Ahlussunnah wal jama''ah*) dan syariat Islam bermazhab Syafii, Pancasila dan UUD 1945 sebagai satu-satunya asas, Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional dan AD & ART Pimpinan Pusat Taman Pendidikan Islam,serta bersifat Independen, berstatus badan hukum (SP. Menteri Kehakiman No. J.A.5.2/15/5, tanggal 29 Desember 1950). [2]

PPMDH-TPI merupakan salah satu lembaga pendidikan yang berada di bawah naungan Perhimpunan Taman Pendidikan Islam. Apapun yang dilaksanakan dalam segala aktivitas pendidikannya tidak terlepas dari gerakan Taman Pendidikan Islam. Pada awal pergerakannya, TPI mempunyai maksud sebagai berikut.

1. Menunaikan tuntutan agama Islam.
2. Menimbulkan rasa dan mempertinggi mutu keagamaan.
3. Menyalurkan rasa penghormatan terhadap hukum-hukum agama Islam dan peraturan-peraturan negara.
4. Melahirkan cerdik pandai Islam (ulama) yang diharapkan penuntun umat muslimin di masa depan.
5. Mempertinggi mutu keagamaan masyarakat buruh perkebunan.[3]

Dalam perkembangan, TPI berusaha memperluas pergerakannya dilandaskan kepada maksud dan tujuan TPI yaitu:

1. Menunaikan tuntutan ajaran Islam.
2. Menimbulkan rasa cinta beragama dan mempertinggi mutu keagamaan dalam masyarakat perkebunan.
3. Melahirkan ulama/cendekiawan Islam.
4. Melahirkan kader-kader pemimpin umat.
5. Melaksanakan dakwah secara lisan maupun tulisan sampai ke desa-desa dan tempat-tempat yang terpencil.

---

[2]H.Ismet Danial Nasution, *Profil PPMDH TPI* (Medan: PPMDH TPI, 2014), h.3.

3*Ibid*.

6. Mengadakan sekolah-sekolah agama/umum tingkat rendah, menengah dan perguruan tinggi.
7. Membangun rumah-rumah peribadatan Umat Islam.
8. Mengadakan asrama pelajar dan membangun tempat untuk peristirahatan musafir.
9. Mengadakan perpustakaan.
10. Bekerja sama dengan organisasi-organisasi Islam lainnya.[4]

Dengan berlandaskan kepada azas, maksud dan tujuan inilah, PPMDH-TPI berjuang untuk mencapai cita-citanya dalam mengisi kemerdekaan. PPMDH-TPI memiliki visi dan misi pesantren sebagai berikut.

a) Visi pondok pesantren

PPMDH-TPI mempunyai visi yaituuntuk membina, mendidik dan membentuk manusia muslim yang beriman dan bertakwa kepada Allah SWT serta menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi agar menjadi tenaga pembangunan masyarakat yang berakhlakul karimah, berjiwa pemimpin, mandiri, dan bertanggung jawab, serta mampu menghadapi tantangan dan problematik kehidupan baik duniawi maupun ukhrowiyah." [5]

b) Misi pondok pesantren

PPMDH-TPI memiliki misi sebagai berikut.

a. Menunaikan tuntutan ajaran Agama Islam.
b. Menumbuhkembangkan penghayatan dan pengamalan terhadap nilai-nilai ajaran Islam.
c. Melahirkan ulama/cendekiawan Islam.
d. Melahirkan kader-kader pemimpin umat.
e. Melaksanakan dakwah secara lisan maupun tulisan sampai ke desa-desa dan tempat-tempat yang terpencil.
f. Meningkatkan mutu pembelajaran secara efektif.
g. Meningkatkan kurikulum berbasis kompetensi.

---

[4]Tim Warga Taman Pendidikan Islam, *Merintis Asa, Refleksi Peringatan 65 Tahun Taman Pendidikan Islam* (Medan: Pimpinan Pusat Taman Pendidikan Islam, 2015), h. 63-64.

[5]H.Ismet Danial Nasution, *Profil PPMDH TPI*, h. 4-5.

h. Meningkatkan kegiatan ekstrakurikuler.
i. Menerapkan manajemen berbasis sekolah.
j. Menjadikan pesantren idaman masyarakat.
k. Bekerja sama dengan organisasi-organisasi Islam.[6]

Dengan demikian, misi dari PPMDH-TPI ini untuk tercapainya penyelenggaraan pendidikan yang berkualitas tinggi dari berbagai jenis dan jenjang yang berdasarkan Islam yang dilandasi oleh Tri Azimah Karya melalui Tri Program Karya dan untuk mencapai Tri Bakti Karya.

4. Tri Azimah Karya

Dalam merealisasikan maksud dan tujuannya, TPI mempunyai falsafah perjuangan yang menjadi pakaian organisasi TPI dan seluruh keluarga besarnya.

Falsafah perjuangan Taman Pendidikan Islam disebut Tri Azimah Karya, yaitu:

1. Ilmuwan: orang-orang yang berilmu.
2. Amaliawan: orang-orang yang beramal, berdaya cipta, berkreatifitas.
3. Maaliawan: orang-orang yang dermawan, berharta, bermodal/ *maal*.[7]

Falsafah TPI tersebut digambarkan oleh tiga bintang dalam lingkaran bulan sabit, yang berarti persenyawaan antara ilmu (ilmu pengetahuan yang sempurna), amal (daya cipta dan daya kerja yang sungguh-sungguh) dan *maal* (harta benda untuk biaya pelaksanaan cita-cita), yang senantiasa berlindung di bawah cahaya kebenaran Ilahi.

1. Ilmuwan

Ilmuwan adalah orang yang memiliki ilmu yang diberikan kepada siapa saja yang dikehendaki oleh Allah SWT. Orang yang diberikan kesempatan oleh Allah SWT memiliki ilmu yang banyak, dia sesungguhnya telah mendapatkan suatu anugerah dan manfaat yang besar sekali dengan

[6]*Ibid.*
[7]Tim Warga Taman Pendidikan Islam, *Merintis Asa, Refleksi Peringatan 65 Tahun Taman Pendidikan Islam*, h. 64-76.

ilmunya tersebut. Karena dengannya, dia dapat mengetahui dan memahami makna dari hidup ini secara benar dan hakiki. Dalam falsafah TPI, tidak ada perbedaan antara ilmu pengetahuan umum dengan ilmu agama. Konsepnya adalah menempa diri secara sungguh-sungguh untuk turut berjuang mengisi jiwa masyarakat bangsa ini dengan segenap ilmu pengetahuan bagi kebahagiaan dunia dan akhirat.

Untuk turut mengisi jiwa masyarakat, TPI berupaya membangun berbagai sarana pendidikan yang dapat melahirkan dan mengembangkan berbagai cabang ilmu pengetahuan agar masyarakat Islam pada khususnya dan masyarakat Indonesia pada umumnya mempunyai kecerdasan dan pengetahuan yang luas sebagaimana yang diamanahkan dalam alinea ke IV Pembukaan UUD 1945.

2. Amaliawan

Untuk mencapai suatu peradaban, perlu adanya keilmuan yang luas, amal atau perbuatan yang nyata dan modal atau dana yang mencukupi. Oleh karena itu, falsafah amaliah yang terdapat dalam Tri Azimah Karya dalam motto TPI sangat lengkap. Karena agar dapat berdaya saing untuk saat ini dan masa depan, maka perlu direalisasikannya konsep tersebut.

Alangkah kakunya pemikiran kita, kalau kita sudah dapat membanggakan ilmu pengetahuan yang memenuhi dada, arsip pribadi telah lengkap dengan berbagai sertifikat dan ijazah, tanpa disertai dengan kesanggupan amal atau karya nyata. Ilmu tanpa amal ibarat pohon tanpa buah. Mulai dari staf, pimpinan umum dan sampai ke pelaksana, TPI berupaya menghimpun tenaga-tenaga ilmiah yang sanggup dan mau beramal, tahu dan mau berbuat, bukan hanya orang-orang yang hanya akan merasa bangga dengan sanjungan dan pujian tanpa amal dan kenyataan. Hasil karya itulah yang hendak dijadikan tolak ukur bagi organisasi TPI.

3. Maaliawan

Dalam falsafah ketiga ini berasal dari bahasa Arab yang berarti orang-orang yang suka berderma, orang yang memiliki modal dan mendermakan di jalan Allah SWT. Hal ini sesuai dengan ajaran Islam. Islam adalah suatu agama yang sangat menekankan agar orang menginfakkan harta kekayaannya di jalan yang baik dan mencela tabiat kikir yang tidak mau mengulurkan tangan membantu orang lain. Islam

sangat menghendaki agar para pemeluknya bersikap murah hati dan dermawan.Warga TPI perlu menjadikan dirinya dan mengajak orang-orang yang dermawan untuk melanjutkan misi-misi dakwah ke depan. Sebab ternyata banyak orang yang dermawan yang ingin mendermakan hartanya di jalan Islam, namun mereka tidak tahu kemana atau ke lembaga mana hartanya ingin diinfakkan. Tanpa adanya *maal*/dana atau uang dalam menjalankan misi tersebut, hal itu tidak akan berjalan, sebaliknya diam di tempat.

4. Bidang Amal Usaha (Tri Program Karya)

Untuk merealisasikan cita-cita dan perjuangan, TPI telah membagi bidang kegiatannya ke dalam tiga bagian, yang disebut dengan Tri Program Karya,yaitu:

1. Tabligdakwah dan penerangan.
2. Pendidikan, pengajaran, dan kebudayaan.
3. Ibadah sosial.[8]

Tujuan tablig dakwah dan penerangan adalah menyampaikan dakwah Islam di tengah-tengah masyarakat tentang ketinggian dan kemuliaan ajaran Islam sehingga anggota masyarakat benar-benar menyadari dan mempunyai pengertian serta pemahaman Islam secara mendalam.

Tujuan pendidikan, pengajaran dan kebudayaan TPI adalah membentuk manusia yang cerdas (berpengetahuan), berakhlak dan berbudi luhur serta mempunyai iman yang kokoh, sanggup menyesuaikan ilmu dengan amal sesuai dengan tuntutan ajaran Islam.

Tujuan ibadah sosial yang digerakkan TPI adalah supaya amalan-amalan Islam dapat dilaksanakan dan dihidupkan sebaik-baiknya menurut hukum yang berlaku dalam pengajaran Islam sepertimembentuk masyarakat yang saling tolong menolong menuju kebaikan, suka membangun, berlomba-lomba menegakkan amar makruf dalam mencapai kemajuan.

Bagi TPI, pelaksanaan Tri Program Karya ini dilaksanakan dengan penuh sadar dan rasa tanggung jawab kepada Allah swt, bangsa dan negara.Dengan Tri Program Karya ini menempatkan TPI berperan

[8]*Ibid.,* h. 77.

aktif dalam pembangunan nasional mengisi kemerdekaan Sehingga menempatkan warga besar TPI khususnya dan masyarakat Indonesia pada umumnya sebagai *abdun* dan khalifah di muka bumi Allah ini.

5. Cita-Cita Pengabdian (Tri Bakti Karya)

TPI berikhtiar untuk mewujudkan cita-citanya yang disebut Tri Bakti Karya, yaitu:

1. Berbakti dan mengabdi kepada Allah SWT.
2. Berbakti kepada bangsa dan negara.
3. Berbakti kepada keluarga dan masyarakat.[9]

Untuk mewujudkan cita-cita tersebut diperlukan kesabaran dan keikhlasan dalam mengayuh bahtera kehidupan.TPI menyadari bahwa setiap perjuangan memerlukan banyak pengorbanan dan pengabdian yang penuh dengan keikhlasan. Tantangan dan hambatan datang silih berganti. Hambatan dan tantangan tersebut harus dinikmati sebagai deburan ombak di pasir putih yang indah yang dapat menambah keyakinan suasana kebesaran Allah Swt, menempa jiwa yang kokoh dalam mengayuh bahtera perjuangan TPI.

6. Pokok-Pokok Usaha

TPI menetapkan usaha-usaha untuk mencapai cita-citanya yaitu sebagai berikut sesuai dengan falsafah, Tri Program Karya TPI yakni terkait tabligdakwah dan penerangan serta pendidikan, pengajaran dan kebudayaan.

Pokok-pokok usaha di bidang tablig dan penerangan dan penyiaran misalnya:

a. Mengaktifkan dan mengadakan penerangan agama, tablig dan tazkirah yang bersifat berkala ke seluruh perkebunan.
b. Menggerakkan dan memberi dorongan agar setiap hari-hari besar Islam dapat disyiarkan di seluruh perkebunan.
c. Menyediakan mubalig/kader-kader yang sedia diutus kemana saja untuk menyiarkan dakwah Islam.
d. Mengadakan kursus-kursus mubalig.

[9] *Ibid*.

e. Menerbitkan majalah, brosur-brosur, khotbahJumat dan sebagainya.
f. Mengadakan taman pembacaan dan lain-lain.

Pokok-pokok usaha di bidang pendidikan dan pengajaran misalnya:

a. Membangun/mendirikan madrasah dan perguruan-perguruan agama/umum dan tingkat rendah sampai tingkat tinggi.
b. Mengusahakan agar di setiap emplasmen dan afdeling dari seluruh perkebunan.

7. Keadaan Sarana Pra Sarana

PPMDH-TPI Medan terletak di Kota Medan di Jln. Pelajar No.44 Kelurahan Teladan Timur Kecamatan Medan Kota, Kota Medan, yang dikenal dengan daerah Stadion Teladan Medan. Luas areal pondok pesantren 6400 m^2 dengan beberapa fasilitas seperti ditampilkan di tabel berikut.

Tabel 6.1 Sarana dan Prasarana Pondok Pesantren Modern Darul Hikmah Taman Pendidikan Islam

NO	Sarana/Fasilitas	Kondisi			Ket
		Baik	Rusak	Luas/ m^2	
1	Asrama Putra	8		408	
2	Asrama Putri	7		320	
3	Asrama Guru	4		102	
4	Ruang Belajar	6		432	
5	Ruang Pimpinan	1		60	
6	Ruang Kantor	2		62	
7	Masjid	1		110	
8	Laboratorium IPA	1		72	
9	Laboratorium Komputer	1		36	
10	Perpustakaan	1		60	
11	Aula (Ruang Serbaguna)	1		234	
12	Ruang Keterampilan	1		36	
13	Koperasi	1		30	
14	Dapur Umum	1		110	
15	Kamar Mandi Santri/Guru	16		160	

16	Lapangan Volley	1		-	
17	Lapangan Basket	1		-	
18	Tenis Meja	6		-	

Untuk mengakomodasi pengembangan TPI dan khususnya pondok pesantren, saat ini dipersiapkan lahan yang terletak di Jln.Pelajar dengan luas 800 $m^{2.}$ dan di Jl.Rivai Abdul Manaf Nasution seluas 30.000 $m^{2.}$

Beberapa sarana/pra sarana untuk mendukung penyelenggaraan kegiatan pondok pesantren.

1. Perpustakaan

   Misi dari perpustakaan adalah menyediakan akses terhadap informasi dan layanan informasi secara tepat waktu, tepat guna, dan efektif melalui pengadaan dan penyediaan bahan pustaka dan membantu santri dan guru sehingga menjadi terampil dalam menemukan informasi yang relevan dengan kebutuhan mereka. Jumlah koleksi perpustakaan saat ini adalah sebanyak 35.000 eksemplar (7300 judul) yang diperoleh dari hibah H.B.J.Habibie semasa menjabat sebagai Menristek dan kepala BPPT dan bantuan dari Departemen Agama serta pondok pesantren sendiri.

2. Laboratorium IPA

   Laboratorium ini berfungsi untuk mengelola dan memfasilitasi kerja praktik santri dari berbagai tingkatan yang terdiri dari Laboratorium Matematika, Fisika, Biologi dan Kimia. Laboratorium ini diperoleh dari hibah BJ.Habibie semasa menjabat sebagai Menristek dan kepala BPPT dan bantuan dari Departemen Agama serta pondok pesantren sendiri.

3. Laboratorium Bahasa

   Laboratorium ini berfungsi untuk mengelola dan memfasilitasi praktik santri dalam mengembangkan kompetensi mereka dalam berbahasa Arab maupun bahasa Inggris dalam menjawab tantangan dunia global yang mengharuskan mereka untuk menguasai bahasa.

4. Pusat Komputer

   Pusat Komputer (Puskom) PPMDH-TPI berfungsi sebagai penyediaan pelayanan informasi, sarana dan prasarana komputer serta jaringan komputer bagi semua kegiatan pesantren. Untuk

saat ini, pesantren memiliki komputer sebanyak 35 unit untuk mendukung administrasi, terbagi kepada 5 unit untuk kegiatan administrasi kantor dan 30 unit untuk menunjang kegiatan belajar mengajar.

5. Alat Keterampilan

   Alat keterampilan yang dimiliki PPMDH-TPI diantaranya 11 unit mesin jahit, yang diperoleh melalui hibah/hadiah/bantuan Departemen Perdagangan dan Perindustrian Propinsi Sumatera Utara.

8. Keadaan Ustaz/Ustazah dan Santri/Santriwati Pondok Pesantren Modern Darul Hikmah Taman Pendidikan Islam

Jumlah seluruh tenaga guru dan pegawai administratif sebanyak 59 orang. Adapun pimpinan pesantren sejak berdirinya PPMDH-TPI ini adalah sebagai berikut.

1. Drs. KH.Rivai Abdul Manaf Nasution (sejak 1953 s/d 1986).
2. Drs.KH.Mhd.Saleh Saifuddin (sejak 1986 s/d 1998).
3. Prof.H.Ismet Danial Nasution, drg, Phd (sejak 1998 s/d sekarang).

Kepala Bagian Kependidikan yang sekaligus menjabat sebagai Kepala Madrasah (MTs-MA) dan SMP serta pimpinan harian, yaitu sebagai berikut.

1. Drs. KH.Mhd.Saleh Saifuddin (sejak 1986 s/d 1998).
2. H.Rizal Syamsuddin, MA (sejak 1998 s/d 2002).
3. Yose Rizal, S.Ag, MM (sejak 2002 s/d2013).
4. Indra Syaputra, S.Pd.I (sejak kepala MTs sejak 2013 s/d sekarang).
5. Hj.Chadijah Abdul Latif Purba, Lc, MA (sebagai Kepala MA sejak 2013 s/d sekarang).
6. Syamsul Bahri Siregar, SH (sebagai Kepala SMP sejak 2016 s/d sekarang).

Untuk memperjelas tentang keadaan guru di PPMDH-TPI secara terperinci dilihat berdasarkan nama, latar belakang pendidikan, tempat tanggal lahir dan jabatannya, peneliti sampaikan sebagaimana terdapat pada tabel berikut.

Tabel 6.2 Keadaan Guru SMP, MTs, dan MA Pondok Pesantren Modern Darul Hikmah Taman Pendidikan Islam (PPMDH-TPI)[10]

NO	NAMA / NIP	L/P	TEMPAT/TGL LAHIR	JABATAN	PENDIDIKAN DAN GURU MATA PELAJARAN	
1	2	3	4	5	6	7
1	Prof.H.Ismet Danial Nst, drg, Ph.D Sp Pros (K)	L	Pd. Sidempuan/ 31-8-1948	Pimpinan	S3	-
2	Yose Rizal, S. Ag, MM	L	Bt.Serangan / 15-7-1976	Wadir	S2	Kaligrafi
3	Indra Sahputra, S. Pd I, M. Si	L	Medan / 8-10-1980	Ka. MTs	S2	Aqidah/ AAM
4	Syamsul Bahri Siregar, SH	L	Kota Pinang, 27 April 1966	Ka. SMP	S1	PKN
5	Hj. Chadijah Abd. Latif Purba, Lc, MA	P	Belawan/ 08-9-1975	Ka. MA	S2	B. Arab
6	H.Abdullah Sani, Lc, SPdI	L	Batu Bara / 1-1-1948	Guru	S1	Aqidah, SKI
7	Mhd. Gozali, S.Pd, M.SI	L	Medan, 20 Mei 1970	Guru	S2	Bhs. Inggris
8	H. Mhd. Yusuf Sinaga, Lc, MA	L	Sumber Rejo / 3-5-1976	Guru	S2	Bhs. Arab
9	Drs.H.Hasnan Ritonga,MA	L	Tapsel/15-11-1951	Guru	S2	Nahwu
10	Dra. Megat Molina, M.Pd	P	Medan / 9-6-1968	Ka.TB/ Guru	S2	KTKS/Seni
11	H. Khairuddin, Lc, S.PdI	L	Asahan / 14-9-1957	Guru	S1	Fiqh
12	H. Ali Sati, Lc, S.PdI	L	Tapsel / 10-3-1962	Guru	S1	B. Arab

[10]Data Dokumentasi Pondok Pesantren Modern Darul Hikmah Taman Pendidikan Islam, 2019

13	Dra. Normah Lubis	P	Sp.B.Selamat / 12-5-1972	Guru	S1	B.Indonesia
14	Eli Juliati, S. Ag, M. Pd	P	Tandam Hilir / 7-7-1977	Bend/ Guru	S2	B.Arab
15	H. Azrai Ismail, Lc,S.PdI	L	Asahan / 16-8-1966	Guru	S1	SKI/Qur'an
16	DR. H. M. Amar Adly, Lc, MA	L	Medan/ 05-7-1973	Guru	S3	Usul Fiqh
17	Mimi Khairani, S. Ag	P	Medan / 18-3-1975	Guru	S1	Bhs. Inggris
18	Raudhatuz Zahrah, S. Pd I, M. Pd	P	Bt.Serangan / 25-4-1979	Kalab/ Guru	S2	B.Inggris
19	Drs. H. Syamsuri, SE	L	Damuli/ 11-10-1958	Guru	S2	Matematika
20	Umroh, S. Pd I, M. Hum	P	Labuhan Bilik /26-10-1982	Kalab/ Guru	S2	Bhs. Inggris
21	Herlina, SH, S.Pd	P	Belawan/5-5-1978	Guru	S1	PPKn,IPS
22	Ira Suhartina Perdana, S. Pd	P	T. Tinjowan/21-9-1984	Guru	S1	Biologi
23	Drs. H. Ojak Manurung, M.Pd	L	Laras / 28 April 1964	PKM	S2	Fisika
24	Suci Yuni Purba, S.PdI	P	Belawan/18-6-1984	Guru	S1	Fiqh
25	Firmansyah, SHI	L	Medan/26-9-1984	Guru	S1	Bhs. Arab
26	Imam Pratomo, S. HI, M. HI	L	Medan / 8-1-1987	Guru	S2	Bhs. Arab
27	Riza Mirdani, S. Pd	P	Langsa / 15-6-1980	Kalab/ Guru	S1	Kimia
28	Fadlatun Thoyyibah, S. Ag	P	Medan / 22-1-1972	Guru	S1	Bhs. Arab
29	Nur Aisyah, S. Pd	P	Medan / 6-8-1987	Guru	S1	Kimia
30	Rubianto, S. KOM	L	Bintang Bulan / 14-7-1989	Guru / KTU	S1	TIK
31	Adi Ariansyah, S. Pd I	L	Bengkel / 3-3-1989	Guru	S1	Q. Hadist
32	Shomali Kurniawan S, S. Pd I	L	Belawan / 19 -09-1990	Guru	SI	SKI

33	Khairul Arif, S. Pd	L	Kp. Besar / 19-06-1774	Guru	SI	MM
34	Muhammad Yasir, ST	L	Medan / 6-4-1983	Kalab/ Guru	S1	Komputer
35	Maimunah, S. Pd	P	Medan, 13 Januari 1976	Guru	S1	IPS
36	Lewis Pramana Lubis, M. Si	L	Medan, 16-10-1987	Guru	S2	H. Qur'an
37	Khairul Bahri, SE	L	Medan, 16-12-1972	Guru	S1	Tajwid
38	Mhd. Khairul Nasri, S. Pd	L	L. Cemara/26-9-1992	Guru	S1	Aqidah
39	Siti Aisyah, S. Pd	P	Medan, 27 Maret 1989	Guru	S1	B. Arab
40	Firda Irawan Marpaung, S. HI	P	Tanjung Balai, 11-09-1992	Guru	S1	B. Arab
41	Rahma Yati, S. Pd I	P	LubukCemara, 30-08-1994	Guru	S1	B. Inggris
42	Hafni Halimah, S. Pt	P	Begerpang, 27-09-1994	Guru	S1	Biologi
43	Lilis Karina Pinanyungan, S. Ag	P	Lubuk Cemara	Guru	S1	B. Arab
44	Bambang Kuswanto, S.HI, MH	L	Medan, 8 Juli 1993	Guru	S2	B. Arab
45	Ema Maryani, S.Si	P	Medan, 8 Juni 1984	Wks. SMP	S1	IPA
46	H. M. Yusuf Hasan, BA	L	Bengkalis, 01 Januari 1955	Guru	D-3	Agama, AAM, Al-quran
47	Lambok Rambe, S.Pd	P	Tapsel, 4 Februari 1969	Guru	S1	IPS
48	Risna, SS.	P	Labuhan Ruku, 07 Juni 1970	Guru	S1	Bahasa Inggris
49	Rosmini, S.Pd	P	P. Sidempuan, 10 April 191970	Guru	S1	Matematika
50	Suyantina, S.Pd	P	Padang, 05 Juni 1965	Guru	S1	IPS, Pariwisata
51	Dra. Kumala Dewi	P	Medan, 29 Mei 1966.	Guru	S1	Bahasa Indonesia

52	Indah Utami, S.Pd	P	Medan, 08 Mei 1994	Guru	S1	Seni Budaya
53	Dorianna Hasibuan	P	Gading, 30 Desember 1965	Pegawai	SMA	-
54	Ihsanul Taufiq	L	Sei Bamban / 2-10-1992	B. Ustadz	MA	-
55	Paidullah	L	Labuhan Bilik, 24/05/1995	B. Ustadz	MA	-
56	Nikmat Ardiansyah	L	Kuta Cane, 05/07/1997	B. Ustadz	MA	-
57	Khairil Aulia	L	Medan, 01/06/1996	B. Ustadz	MA	-
58	Marwin Siahaan	L	Kisaran, 19/04/1998	B. Ustadz	MA	-
59	Asbin Rizal Nasution	L	Labuhan Bilik, 11/12/1997	B. Ustadz	MA	-

Rekapitulasi

Laki-Laki:	32	Org
Perempuan:	27	Org
Jumlah:	59	Org

Mengetahui,

Direktur PPMDH TPI Medan

Prof.H.Ismet Danial Nst,

C. Perkembangan Manajemen Pondok Pesantren Modern Darul Hikmah Taman Pendidikan Islam

PPMDH-TPI merupakan bagian dari Perhimpunan Taman Pendidikan Islam. Karena itu, sistem manajemen yang diterapkan dalam kegiatan pendidikannya tidak terlepas dari manajemen Perhimpunan Taman Pendidikan Islam.Secara organisatoris, TPI merupakan sebuah lembaga pendidikan dalam bentuk perhimpunan yang didirikan oleh Rivai Abdul Manaf Nasution. Setelah meninggalnya Rivai Abdul Manaf Nasution, terjadi beberapa perubahan struktur organisasi.

Dilihat dari segi manajemen pesantrennya, PPMDH-TPI mengalami beberapa perkembangan. Perubahan yang terjadi ini berkaitan dengan tipe kepemimpinan para pemimpin PPMDH-TPI. Pada 1986-1998, pimpinan PPMDH-TPI diamanahkan oleh Rivai Abdul Manaf

Nasution kepada Saleh Saifuddin yang juga merupakan salah seorang pengurus dan anggota Perhimpunan Taman Pendidikan Islam. Pada waktu kepemimpinan yang pertama ini, seluruh kebijakan pesantren merupakan hak sepenuhnya yang dijalankan oleh Saleh Saifuddin. Pada waktu itu disusunlah struktur organisasi pesantren secara sederhana yang terdiri dari pimpinan pesantren, bendahara, keuangan, KTU dan Kepala Madrasah Tsanawiyah serta Kepala Madrash Aliyah. Kemudian, para guru dan siswa. Struktur organisasi yang masih sederhana tersebut cenderung bersifat individualdi mana seluruh kegiatan pesantren terpusat pada pimpinan pesantren.

Segala hal yang berkaitan dengan kegiatan pendidikan dan pengajaran pesantren ditangani secara langsung oleh pimpinan pesantren dan tidak memberikan laporan kegiatan kepada Perhimpunan Taman Pendidikan Islam. Padahal, PPMDH di bawah naungan Perhimpunan Taman Pendidikan Islam. Jika terjadi hal-hal yang memang perlu campur tangan pesantren, pimpinan pesantren baru melaporkannya kepada TPI.

Temuan data penelitian yang penulis lakukan menunjukkan bahwa manajemen (pengelolaan) pondok pesantren pada masa kepemimpinan Saleh Saifuddin kurang menunjukkan manajemen terbuka (*open management*), bahkan terlihat adanya penerapan manajemen tertutup (*close management*). Pada masa kepemimpinan pertama ini, pesantren cenderung kurang dapat berkembang dengan baik. Segala urusan ditangani sendiri oleh pimpinan pondok pesantren. Untuk melaksanakan koordinasi dengan para bawahannya, pimpinan pesantren mengadakan rapat, tetapi tidak secara terjadwal, sangat jarang diadakan rapat yang membahas kegiatan pendidikan di pondok pesantren.

Mengenai manajemen pesantren pada masa kepemimpinan Saleh Saefuddin dapat dilihat berdasarkan data hasil wawancara Wakil Direktur PPMDH TPI sebagai berikut:

> " Ketika Bapak Saleh Saifuddin memimpin, seluruh keputusan ada di tangan beliau. Kemudian, kami juga jarang sekali mengadakan rapat yang sifatnya terjadwal tetapi seringnya rapat dilaksanakan secara mendadak dan terlihat kurangnya koordinasi antara PPMDH dengan Perhimpunan TPI. Karena segala kebijakan bersifat terpusat pada pimpinan, maka ada kecenderungan agak otoriter dalam segala

keputusan yang diambil. Pembagian tugas dalam pesantren juga tidak jelas, bahkan seakan seluruh tugas lebih didominasi oleh pimpinan pesantren. Segala kebijakan yang diambil oleh pimpinan tidak disampaikan oleh kepada Perhimpunan Taman Pendidikan Islam."[11]

Disamping itu, mengenai urusan rumah tangga pondok pesantren, dikelola oleh istri pimpinan pondok pesantren dan disebut sebagai Ibu Asrama atau Bendahara Pesantren. Bendahara pondok pesantren didampingi dengan bagian keuangan. Pada waktu itu, tugas bagian keuangan pondok pesantren adalah menulis hal-hal yang berkaitan dengan masalah keuangan pesantren, sedangkan bendahara pesantren mengelola keuangan pesantren. Kepala Tata Usaha dan Kepala MTs dan MA seluruhnya berada dibawah komando pimpinan pondok pesantren. Pernah juga selama beberapa tahun pimpinan pondok pesantren menjadi Kepala Madrasah Tsanawiyah. PPMDH-TPI kurang berkembang sarana dan prasarananya karena Saleh Saifuddin kurang membuka jaringan ke instansi lainnya untuk mengadakan kerja sama ke dalam dan keluar pondok pesantren. Segala kegiatan pendidikan dilaporkan langsung oleh masing-masing kepala sekolah kepada pimpinan pondok pesantren.

Kepemimpinan Saleh Saifuddin menjadi pimpinan pertama pondok pesantren dan ada kecenderungan kurang melaksanakan koordinasi dengan Perhimpunan TPI. Hal ini karena Saleh Saifuddin merasa juga bagian dari pengurus TPI dan memiliki andil yang cukup besar terhadap keberadaan pesantren sejak adanya pesantren sekaligus juga beliau ditetapkan menjadi pimpinan pesantren langsung oleh Rivai Abdul Manaf Nasution (pendiri TPI). Jadi, beliau menganggap tidak perlu untuk adanya pelaporan ataupun koordinasi dengan perhimpunan TPI sehingga sangat jarang sekali adanya peninjauan dari pengurus Perhimpunan TPI ke pesantren ini. Saleh Saifuddin merasa dapat menangani seluruh permasalahan yang ada di pesantren ini.Jadi tidak perlu adanya campur tangan dari pengurus Perhimpunan TPI. Karena sikap seperti ini, kurang terlihat adanya perkembangan yang berarti dalam kegiatan pesantren di mana Saleh Saifuddin juga kurang membina hubungan kerja sama dengan pihak luar.

[11]Wawancara dengan Wakil Direktur pada tanggal 26 Juni 2016 jam 10.00 wib

Perubahan manajemen pesantren terjadi setelah meninggalnya pimpinan pondok pesantren pada 1999. Pimpinan pondok pesantren diambil alih langsung oleh Prof. Ismet Danial yang merupakan Ketua Umum Perhimpunan TPI. Sejak kepemimpinan periode kedua, seluruh kebijakan pondok pesantren diambil alihlangsung oleh Ismet Danial, yang merupakan anak keempat dari Rivai Abdul Manaf, yang juga merupakan Ketua Umum Perhimpunan TPI.

Sejak kepemimpinan yang kedua ini, manajemen pondok pesantren lebih tertata dan terbuka. Terjadi perubahan struktur organisasi pondok pesantren dari yang bersifat manajemen tertutup menjadi terbuka. Ini dapat dilihat dari susunan dan struktur Pengurus Perhimpunan TPI pada kepemimpinan periode kedua ini sebagaimana dapat dilihat pada gambar berikut.

Gambar 6.1 Susunan Pengurus Pimpinan Pusat Taman Pendidikan Islam

PIMPINAN PUSAT
TAMAN PENDIDIKAN ISLAM
(BADAN HUKUM SP. MENTERI KEHAKIMAN
Tgl. 29 Desember 1950 No. J.A.5.2/15/5)

Alamat: Jl. Pelajar No. 44 Telp. (061) 7365441 Medan 20217

SUSUNAN PENGURUS PIMPINAN PUSAT
TAMAN PENDIDIKAN ISLAM (TPI)

Ketua Umum	:	Prof. H. Ismet Danial Nasution, drg, Ph. D (Penyisipan)
Ketua I	:	Drs. H. L. Hidayat Siregar (Penyisipan)
Ketua II	:	Dra. Hj. Hasni Rangkuti
Ketua III	:	H. Muhammad Bahri Nur (alm)
Ketua IV	:	H. Ikrom Helmi Nasution, SH
Sekretaris Umum	:	Drs. Hamzah Harahap, SH
Sekretaris I	:	Drs. H. Munawarsyah
Sekretaris II	:	Drs. Ibrahim Hasibuan
Sekretaris IV	:	Dra. Hj. Dahliana

Bendahara : Hj. Rawati EK (Penyisipan)
Pjs. Bendahara : Dra. Hj. Maidarhana

A n g g o t a:

1. Dra. Hj. Maidarhana
2. Paino Sanrahmat
3. H. Mhd. Saleh Saifuddin (alm)
4. Kamaluddin Nasution
5. H. Zakaria Harahap (alm)
6. Musannif Mustafa, BA (alm)
7. Abdurrahman Tanjung, BA

Medan, 1 Mei 1999

PIMPINAN PUSAT

TAMAN PENDIDIKAN ISLAM

Ketua Umum

Prof. H. Ismet Danial Nasution, drg, Ph. D

Berdasarkan data pada gambar di atas, terlihat susunan Pengurus Perhimpunan TPI yang tersusun secara sistematis dan sesuai dengan mekanisme organisasi modern, dengan adanya penempatan orang-orang yang sesuai dengan bidang tugasnya masing-masing. Susunan pengurus TPI terdiri dari ketua umum sebagai pimpinan tertinggi yang didampingi oleh ketua I, II, III dan IV.

Untuk membantu terlaksananya tugas kesekretariatan di TPI, ditetapkan pula sekretaris umum dengan didampingi oleh sekretaris I s/d IV. Untuk membantu urusan keuangan Perhimpunan TPI, ditetapkan seorang bendahara dan selanjutnya para anggota Perhimpunan TPI. Seiring dengan dibentuknya susunan kepengurusan Perhimpunan TPI, disusun pula susunan kepengurusanPPMDH-TPI berdasarkan SK Direktur PPMDH-TPI seperti gambar di bawah ini.

Gambar 6.2 Surat Keputusan Direktur Pondok Pesantren Tentang Susunan Pengurus Pondok Pesantren Modern Darul Hikmah Taman Pendidikan Islam

TAMAN PENDIDIKAN ISLAM
PONDOK PESANTREN MODERN " DARUL HIKMAH "
(PPMDH TPI)
المعهد العصرى"دارالحكمة"
ISLAMIC BOARDING SCHOOL
DARUL HIKMAH

Alamat : Jl. Pelajar No. 44 Telp & Fax 061-7345274 Medan 20217 Email: darul_hikmah2004@yahoo.com

SURAT KEPUTUSAN
DIREKTUR PONDOK PESANTREN MODERN DARUL HIKMAH
TAMAN PENDIDIKAN ISLAM (PPMDH TPI) MEDAN
Nomor: 08 /PPMDH TPI/VIII/2014
Tentang
PENGANGKATAN PENGURUS
PONDOK PESANTREN MODERN DARUL HIKMAH
TAMAN PENDIDIKAN ISLAM

Direktur Pondok Pesantren Modern Darul Hikmah Taman Pendidikan Islam (PPMDH TPI) di Medan:

Menimbang :
1. Bahwa dalam rangka terlaksanakan dan terkordinirnya kegiatan program kerja Pondok Pesantren Modern Darul Hikmah Taman Pendidikan perlu diangkat pengurus.
2. Bahwa Direktur PPMDH TPI Medan telah mengkaji dan mengevaluasi kinerja para guru dan pegawai Pondok Pesantren Modern Darul Hikmah Taman Pendidikan Islam.
3. Bahwa nama-nama yang tersebut pada lampiran ini dianggap layak dan mampu untuk diangkat

sebagai Pengurus Pondok Pesantren Modern Darul Hikmah Taman Pendidikan Islam.

Mengingat : 1. Undang-Undang No. 20 Tahun 2003
2. Peraturan Pemerintah No. 28 Tahun 1990
3. Anggaran Dasar dan Angaran Rumah Tangga Taman Pendidikan Islam (TPI)

Memperhatikan: Usul dan saran dari unsur Pimpinan PPMDH TPI Medan

M E M U T U S K A N

MENETAPKAN : Susunan Pengurus Pondok Pesantren Modern Darul Hikman Taman Pendidikan Islam Periode 2014 - 2015.

Pertama : Mengesahkan Susunan Pengurus Pondok Pesantren Modern Darul Hikmah Taman Pendidikan Islam Periode 2014 - 2015.

Kedua : Mengangkat nama-nama yang tersebut pada lampiran Surat Keputusan ini sebagai Pengurus Pondok Pesantren Modern Darul Hikmah Taman Pendidikan Islam Periode 2014 - 2015.

Ketiga : Keputusan ini berlaku sejak tanggal ditetapkan dan apabila terdapat kekeliruan dalam keputusan ini akan ditinjau dan diperbaiki menurut semestinya.

Ditetapkan di : Medan
Pada Tanggal : 1 Agustus 2014
Direktur PPMDH TPI
Prof. H. Ismet Danial Nasution, drg, Ph. D

Gambar 6.3 Lampiran Surat Keputusan Pimpinan Pusat Taman Pendidikan Islam Tentang Susunan Pengurus Pondok Pesantren Modern

Darul Hikmah Taman Pendidikan Islam

LAMPIRAN : SURAT KEPUTUSAN PIMPINAN PUSAT TPI MEDAN

Nomor : 08 /PPMDH TPI/VIII/2014

tANGGAL : 01 AGUSTUS 2014

TENTANG : Susunan Pengurus Pondok Pesantren Modern Darul Hikmah Taman Pendidikan Islam Periode 2014 - 2015.

Direktur	:	Prof. H. Ismet Danial Nst, drg, Ph.D
Wakil Direktur	:	Yose Rizal, S. Ag, MM
Kepala Tata Usaha	:	Rubianto, S. Kom
Kepala Rumah Tangga	:	Eli Juliati, S. Ag, M. Pd
Kepala Madrasah Aliyah	:	Hj. Chadijah Abdul Latif Purba, Lc, MA
Kepala Madrasah Tsanawiyah	:	Indra Sahputra, S. Pd I
Kepala Bagian Kesiswaan	:	Sholahuddin Ashani, M.S.I
Kasi. Pengajaran/Bahasa/Ibadah	:	DR. H. Muhammad Amar Adly, Lc, MA - Imam Pratomo, M. HI - Shomali Kurniawan S, S. Pd I - Raudhatuz Zahrah, M. Pd
Kasi. Olah Raga/Kesehatan/ Kesenian	:	- Muhammad Khairul Nasri - Adi Ariansyah, S. Pd I - Ichsanul Taufiq - Umroh, S. Pd I

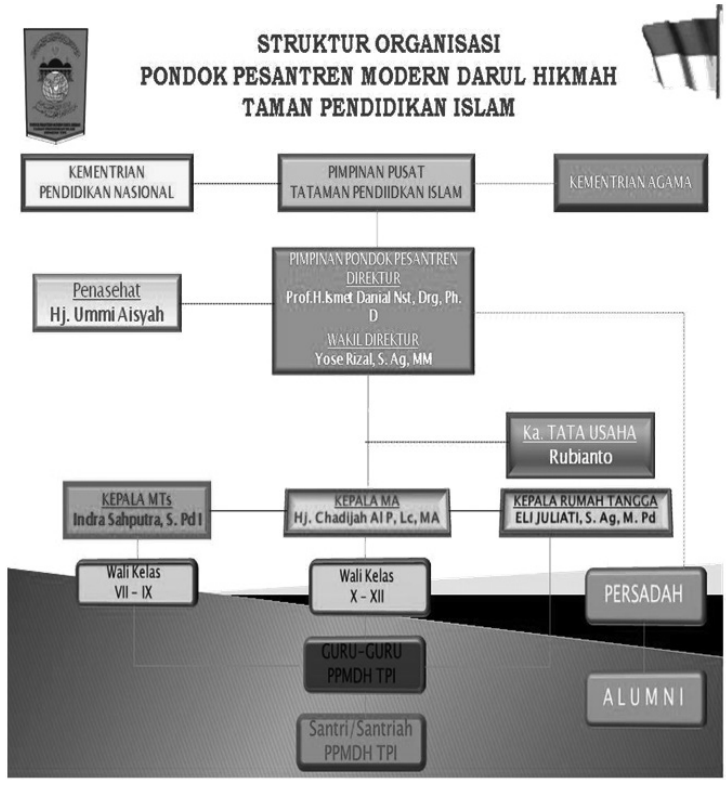
Kasi. Perpustakaan	:	Mhd. Raja Perkasa Alam Hrp, SH
Kasi. Pramuka	:	Firmansyah, S. HI
Kasi. Koperasi	:	Eli Juliati, S. Ag, M. Pd
Kasi. Keamanan	:	- Sholahuddin Ashani, M.S.I
		- Eli Juliati, S. Ag, M. Pd

Direktur PPMDH TPI Medan

Prof. H. Ismet Danial Nasution, drg, Ph. D

Untuk memperjelas susunan pengurus PPMDH-TPI secara struktur organisasinya, penulis menampilkannya dalam bentuk gambar seperti di bawah ini

Gambar 6.4 Struktur Organisasi Pengurus Pondok Pesantren Modern Darul Hikmah Taman Pendidikan Islam



Temuan data penelitian berdasarkan gambar-gambar di atas menunjukkan bahwa direktur pesantren merupakan pimpinan tertinggi pesantren. Direktur pesantren juga merangkap sebagai Ketua Umum Perhimpunan TPI.Untuk membantu kelancaran kegiatan kepesantrenan sehingga dapat berjalan secara efektif dan efisien, ditetapkanlah wakil direktur pesantren. Berturut-turut ditetapkan pula Kepala Tata Usaha (TU), Kepala Rumah Tangga, Kepala Madrasah Tsanawiyah dan Madrasah Aliyah, Kepala Rumah Tangga, Kepala Bagian Kesiswaan.

Untuk pengembangan keilmuan, bahasa, dan bakat siswa, maka dibentuk Kepala Seksi Ibadah, Pengajaran, dan Bahasa, Kepala Seksi Olahraga, Kesehatan dan Kesenian, Kepala Seksi Perpustakaan, Kepala Seksi Pramuka, Kepala Seksi Koperasi, dan Kepala Seksi Keamanan.

Struktur organisasi yang disusun pada masa kepemimpinan Ismet Danial lebih dapat berjalan secara terkoordinasi dan pimpinan pesantren juga diistilahkan dengan istilah direktur pesantren. Direktur pesantren didampingi oleh wakil direktur. Karena direktur pesantren memiliki rutinitas kesibukan di luar pesantren, tanggung jawab keseharian pesantren dipegang dan diamanahkan kepada wakil direktur pesantren. Namun, segala kegiatan apapun yang dilaksanakan di pesantren dilaporkan kepada direktur pesantren.

Selain menjabat sebagai direktur pesantren, Ismet Danial juga mengajar sebagai dosen pada Fakultas Kedokteran Gigi di USU serta banyak lagi kesibukan lain.Untuk kelancaran kegiatan pesantren, Ismet Danial memberikan mandat sekaligus amanah kepada wakil direktur untuk menjalankan dan mengkoordinasi seluruh kegiatan kepesantrenan. Wakil direktur merupakan pemegang mandat dari direktur dalam kegiatan pendidikan di pesantren. Seluruh kegiatan pesantren dilaporkan kepada direktur pesantren sehingga dapat dilihat secara langsung seluruh kegiatan dan permasalahan yang berkembang di pesantren.

Sehubungan dengan mandat dan amanah yang diberikan oleh Direktur Pesantren kepada Wakil Direktur Pesantren, Yose Rizal selaku Wakil Direktur memaparkannya sebagai berikut:

> "Secara struktur organisasi Direktur Pesantren disini adalah Prof Ismet Danial, dan saya wakil direkturnya. Namun, karena banyaknya kesibukan beliau di luar pesantren, maka beliau

mengamanahkan kepada saya untuk menjalankan kegiatan pendidikan di pesantren ini. Walaupun begitu, saya dan beliau selalu terjalin komunikasi yang efektif tentang seluruh hal yang berkaitan dengan pesantren. Hampir setiap hari beliau juga rutin datang ke pesantren sesempatnya. Kadang, siang, sore bahkan juga seringnya malam hari."[12]

Dalam kesehariannya, untuk kelancaran mekanisme kerja pesantren dan efisiensi komunikasi antarpengurus pesantren, walaupun adanya kesibukan sebagai direktur pesantren, Ismet Danial membuka kesempatan untuk selalu dapat berkomunikasi dengannya. Komunikasi tersebut dapat berbentuk lisan atau tulisan. Dengan demikian, komunikasi antara direktur dengan para bawahannya tidak pernah terputus sehingga selalu terbina manajemen yang baik dalam kegiatan pendidikan di pesantren. Tiap pengurus pada PPMDH-TPI memiliki tugas dan perannya sesuai dengan bidang tugasnya. Dalam melaksanakan berbagai kegiatan pendidikan di pesantren, seluruh pengurus selalu bekerja sama dan sama-sama bekerja.

Direktur pesantren memberikan keleluasan kepada pengurus pesantren untuk selalu mengadakan komunikasi kepada beliau dalam bentuk komunikasi lisan dan tulisan, baik langsung melalui telepon maupun melalui SMS atau surat lainnya. Komunikasi antara Direktur dengan para bawahannya tidak pernah terputus, sehingga selalu terbina manajemen yang baik dalam kegiatan pendidikan di pesantren. Hal ini sebagaimana dijelaskan oleh Kepala Rumah Tangga dan seklaigus Kasi Koperasi Pesantren di bawah ini:

" Disini kami bu, selalu berkomunikasi dengan Prof Ismet. Beliau tidak perlu berhadapan langsung dalam berkomunikasi, cukup melalui hp baik berupa telepon, sms, WA, Line atau akses internet lainnya. Terkadang kami juga dibolehkan membuat surat kepada beliau untuk hal-hal yang kami anggap penting sebagai pengganti komunikasi langsung yang tidak dapat kami laksanakan. Beliau menerima apapun yang akan kami dialogkan dan beliau sangat menerima keluhan kami jika ada permasalahan". [13]

---

[12]Wawancara dengan Wakil Direktur PPMDHTPI pada tanggal 26 Juni 2016 jam 10.00 wib

[13]Wawancara dengan Kepala Rumah Tangga dan Kasi Koperasi PPMDHTPI, pada tanggal 26 Juni 2016 jam 12.00 wib

Mengenai tugas masing-masing pengurus PPMDH-TPI dapat diuraikan sebagai berikut.

1. Pimpinan Pondok Pesantren bertugas:
    a. Pimpinan PPMDH-TPI adalah penanggung jawab dan pelaksana amanah yayasan Taman Pendidikan Islam Medan dalam penyelenggaraan PPMDH-TPI baik ke dalam maupun ke luar.
    b. Mengadakan dan menjalin silaturrahmi serta hubungan yang harmonis, baik sesama keluarga besar TPI, pemerintah dan masyarakat umum.
    c. Dalam melaksanakan tugasnya, pimpinan PPMD-TPI dibantu oleh beberapa orang staf sesuai dengan keadaan dan kemampuan.
2. Kepala MTs dan MA bertugas:
    a. Membimbing guru dan staf dalam pimpinannya.
    b. Memimpin dan bertanggung jawab atas pelaksanaan pendidikan di sekolah.
    c. Bertanggung jawab atas pelaksanaan kurikulum secara efektif dan efisien.
    d. Membuat program kerja tahunan, kalender pendidikan dan jadwal pelajaran.
    e. Menyusun kriteria dan persyaratan naik/tidak naik, lulus/tidak lulus siswa.
    f. Merencanakan penerimaan siswa baru sesuai dengan daya tamping.
    g. Meningkatkan stabilitas, kualitas dan mutu pendidikan.
    h. Membuat laporan pelaksanaan tugas.
3. Kepala Bagian Tata Usaha bertugas:
    a. Menyusun administrasi ketenagaan.
    b. Menyusun administrasi siswa:
        1) Buku Induk
        2) Buku Klaper
        3) Buku Mutasi
        4) Buku Absensi Siswa

c. Menyusun pengarsipan surat:
    1) Menerima, mencatat, meneruskan surat masuk/keluar.
    2) Melakukan pengetikan dan penggandaan.
    3) Mengoreksisurat-surat yang selesai diketik.
    4) Mengatur, memelihara, dan mengamankan arsip.
    5) Menghimpun peraturan, perundang-undangan, surat keputusan, instruksi dan edaran.
d. Menyusun laporan.
e. Mengatur pelaksanaan pelayanan tamu, telepon dan masalah kehumasan.
f. Mengatur pelaksanaan penggunaan inventaris sekolah.
g. Menyiapkan laporan sekolah.

4. Kepala Bagian Kesiswaan bertugas:
    a. Bertanggung jawab atas terlaksananya kegiatan ekstra kurikuler siswa.
    b. Menyusun program organisasi kesiswaan (OSPIDAH).
    c. Bertanggung jawab atas terlaksananya tata tertib dan disiplin siswa.
    d. Bertanggung jawab atas pelaksanaan semua kegiatan peribadatan yang wajib ataupun sunnah.
    e. Memberi sanksi hukuman kepada santri-santriah sesuai dengan ketentuan.
    f. Dalam melaksanakan tugasnya, dibantu oleh koordinator kesekretariatan.
    g. Menyusun laporan pelaksanaan tugas.
5. Bendahara bertugas:
    a. Bertanggung jawab terhadap pengelolaan dan sirkulasi seluruh keuangan.
    b. Menyusun laporan keuangan dan proposal:
        1) RAPBP (Rencana Anggaran dan Belanja Pesantren)
        2) Penerimaan dan pengeluaran uang pembangunan

3) Penerimaan dan pengeluaran uang SPP
4) Penerimaan dan pengeluaran uang ujian Semester, US, dan UN
5) Penerimaan dan pengeluaran uang sumbangan, infak, shodaqoh, zakat, dan lain-lain

c. Membina dan membimbing bagian atau bawahan yang berkaitan dengan keuangan atau tidak diminta

6. Kepala Bagian Asrama bertugas:
   a. Bertanggung jawab atas pengadaan dan penyediaan logistik dan konsumsi bagi santri-santriah dan guru dalam.
   b. Bertanggung jawab dan menjaga kesehatan santri-santriah, keamanan asrama dan pelaksanaan tata tertib asrama.
   c. Dalam menjalankan tugasnya dibantu oleh kasi keamanan dan kesehatan
   d. Menyusun laporan pelaksanaan tugas.
7. Kepala Bagian Pengajaran/Bahasa/Sekretariat/Ibadah bertugas:
   a. Membantu Kepala Tata Usaha.
   b. Mengkoordinir terlaksananya pemakaian *Arabic* dan *English* sebagai bahasa resmi.
   c. Mengkoordinir terlaksananya kegiatan kebahasaan seperti kursus *muhadoroh/public speaking*,*languagecompetition/games*, dan majalah dinding.
   d. Mengkoordinir kursus ekstrakurikuler seperti: menjahit, memasak, bela diri, kaligrafi, tahfiz dan fahmi Al-Quran.
   e. Menyusun laporan pelaksanaan tugas.
8. Kepala Bagian Keamanan dan Kesehatan bertugas:
   a. Membantu kepala asrama dalam bidang kemanan dan kesehatan.
   b. Mengkoordinir berjalannya peraturan dan tata tertib.
   c. Mengkoordinir dan mengawasi persidangan dan pemberian sanksi dan hukuman bagi pelanggar.
   d. Mengadakan dan mengeluarkan kartu/surat perizinan.

e. Mengkoordinir pelaksanaan jaga malam bagi santri, jaga siang untuk santriah.
f. Mengkoordinir pelaksanaan kerja bakti untuk kebersihan asrama dan kesehatan santri/ah.
g. Mengadakan pengontrolan santri/ah yang sakit serta menyediakan obat-obatan sesuai ketentuan.
h. Membuat laporan pelaksanaan tugas secara periodic.

9. Kepala Bagian Koperasi dan Perpustakaan bertugas:
   a. Bertanggung jawab atas keberadaan koperasi/toko Pondok Pesantren Modern Darul Hikmah Taman Pendidikan Islam.
   b. Bertanggung jawab atas keberadaan dan penyelenggaraan perpustakaan secara tertib dan efisien.
   c. Membuat kartu pustaka, kantong buku dan peminjaman, kartu slip peminjaman dan katalog buku.
   d. Menjaga dan meminjamkan buku paket yang ada pada santri/ah.
   e. Menyusun rencana pengembangan perpustakaan.
   f. Membuat laporan pelaksanaan tugas secara periodic.
10. Program Kerja Bagian Olahraga, Kesenian, dan Pramuka bertugas:
   a. Bertanggung jawab terhadap pengadaan sarana olahraga dan kesenian.
   b. Bertanggung jawab terhadap pembinaan santri yang berbakat dalam bidang olahraga dan kesenian yang Islami.
   c. Bertanggung jawab atas keberadaan alat olahraga dan kesenian.
   d. Bertanggung jawab atas pelaksanaan kegiatan kepramukaan.
   e. Membuat laporan pelaksanaan tugas secara periodik.
11. Kewajiban Wali Kelas bertugas:
   a. Mengawasi agar setiap guru benar-benar melaksanakan tugasnya dengan penuh tanggung jawab sesuai kurikulum di kelasnya
   b. Membantu guru-guru bila mendapatkan kesulitan dalam melaksanakan tugasnya.

c. Menjaga agar aturan tata tertib sekolah berjalan dan dipatuhi oleh santri/ah.
d. Menyusun daftar pembagian tugas pelaksanaan kebersihan kelas.
e. Membuat buku kelas, daftar hadir, daftar pelajaran masing-masing kelas.
f. Mengisi leger, rapor serta menanda-tanganinya dan membagikan raport kepada santri/ah.
g. Memimpin santri/ah sesuai kelas dalam setiap kegiatan kerja bakti, perayaan sekolah, upacara nasional, darma wisata dan wisata kerja.

Berdasarkan temuan data di atas, PPMDH-TPI menerapkan fungsi manajerial dalam setiap kegiatannya. Pertama, setiap kegiatan yang akan dilaksanakan tidak terlepas dari proses perencanaan. PPMDH-TPI selalu menerapkan unsur perencanaan dan pembagian tugas sesuai dengan keahlian dan kemampuannya. Sekecil apapun kegiatan yang akan dan sedang dilaksanakan, PPMDH-TPI selalu mengadakan perencanaan melalui kegiatan rapat untuk membahas hal-hal yang akan dilaksanakan agar tercapai tujuan secara efektif dan efisien. Produk dari sebuah rencana menghasilkan sebuah proposal yang berfungsi sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan. Setelah diadakan rapat untuk menyusun rencana kegiatan dan menghasilkan proposal, pengurus PPMDH-TPI melaporkan hasil rapat tersebut kepada direktur pesantren untuk kemudian direktur pesantren memberikan bimbingan dan arahan tentang kegiatan yang akan dilaksanakan.

Adanya laporan dari pihak pengurus PPMDH-TPI kepada direktur pesantren merupakan suatu bentuk koordinasi kerja yang seimbang sehingga akan melahirkan sebuah satuan komando atau satuan perintah. Keberhasilan kegiatan sangat didukung oleh adanya kesatuan perintah sehingga tidak akan terjadi kesalahpahaman komunikasi yang akan menyebabkan hambatan dalam efektivitas kegiatan pesantren.

Ketika proses perencanaan telah selesai, masing-masing panitia kegiatan yang sudah ditunjuk melaksanakan tugasnya masing-masing sesuai dengan bidang tugasnya. Seiring dengan pelaksanaan kegiatan yang telah direncanakan, baik secara langsung maupun tidak langsung,wakil direktur PPMDH-TPI mengadakan pengawasan. Bentuk

pengawasan yang dilaksanakannya adalah dengan secara langsung meninjau pelaksanaan kegiatan ataupun dengan menanyakan hal-hal yang berkaitan dengan kegiatan melalui jalur komunikasi dengan seluruh unsur pelaksana kegiatan tersebut.

Penerapan kegiatan manajerial dalam pelaksanaan pendidikan di PPMDH TPI dapat dilihat dari pernyataan yang diungkapkan oleh Kepala Madrasah Aliyah sebagai berikut:

> "Sebelum kami melaksanakan segala kegiatan pesantren, kami selalu merencanakan apa yang akan kami kerjakan. Kami mengadakan musyawarah untuk hal tersebut, misalnya kegiatan memperingati hari besar Islam. Di dalam musyawarah tersebut kami membicarakan beberapa hal yang penting seperti; kepanitiaan, anggaran, pembagian tugas, materi kegiatan dan jadwalnya. Seluruh hasil musyawarah kami tuliskan dalam bentuk proposal lengkap yang nantinya akan kami sampaikan kepada pimpinan atau Direktur Pesantren. Kemudian, bapak Direktur memberikan bimbingan dan arahan dalam pelaksanaan kegiatan yang akan kami laksanakan."[14]

Khusus mengenai kegiatan yang berkaitan dengan pembelajaran pada PPMDH-TPI, penerapan manajemen diawali dari tugas guru dalam merencanakan pelaksanaan pembelajaran dalam bentuk Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP). Setiap guru diharuskan menyusun RPP dalam setiap proses belajar mengajar. Selanjutnya, RPP yang sudah disusun oleh guru ditandatangani Kepala Sekolah. Jika ada hal-hal yang kurang sesuai dalam penyusunan RPP tersebut, Kepala Sekolah memanggil guru untuk segera memperbaiki RPP tersebut. Selain pembuatan RPP, setiap harinya seluruh guru diharuskan menulis materi pembelajaran yang akan diajarkannya dan nantinya akan diperiksa dan diparaf oleh Kepala Sekolah. Hal ini merupakan salah satu bentuk pengawasan Kepala Sekolah.

Dilihat dari penempatan orang-orang yang ada di pesantren ini, baik sebagai petugas administratif maupun guru, PPMDH-TPI menerapkan fungsi manajemen yaitu pengorganisasian di mana seluruh guru yang mengajar disesuaikan materi ajarnya dengan latar belakang pendidikannya. Selain itu, terdapat sistem kaderisasi dalam PPMDH-

[14]Wawancara dengan Kepala Madrasah Aliyah pada tanggal 10 Juli 2016 jam 10.00 wib

TPI dengan adanya penempatan para alumni yang dianggap memiliki kemampuan untuk menjadi pengajar di PPMDH- TPI. Sistem kaderisasi dilaksanakan dalam rangka meningkatkan kemampuan para alumni yang memiliki bakat dan kemampuan dalam mengajar. Dengan adanya rekrutmen alumni menjadi guru, akan lebih meningkatkan loyalitas dalam pekerjaannya sebagai guru di PPMDH-TPI.Program kaderisasi dalam perekrutan para guru (ustaz/ustazah) dan para pegawai PPMDH-TPI memiliki nilai lebih dibandingkan merekrut pegawai dan guru dari luar alumni PPMDH-TPI.

Rekrutmen guru dan pegawai digunakan melalui sistem kaderisasi dari alumni pondok pesantren dapat dilihat berdasarkan data hasil wawancara di bawah ini:

> "Rekrutmen ustaz/ustazah di pesantren ini kami utamakan dari alumni pesantren. Demikian juga dengan rekrutmen staff pegawai kami ambil dari alumni. Kami memiliki alasan mengapa yang alumni yang kami ambil sebagai ustaz/ustazah atau staff pegawai, karena kami merasa bahwa akan lebih memiliki loyalitas dan komitmen dalam melaksanakan tugasnya karena merasa pesantren ini sudah merupakan bagian dari dirinya. Sangat penting nilai loyalitas dan komitmen dalam tugas menurut saya bu… "[15]

Kegiatan manajemen selanjutnya adalah pelaksanaan kegiatan atau *actuating*. Pelaksanaan kegiatan pendidikan di pesantren ini dapat dilihat melalui kegiatan pembelajaran. Berdasarkan hasil pengamatan, penulis menemukan data bahwa sebagian guru di PPMDH-TPI sudah menerapkan strategi pembelajaran aktif. Terdapat pula guru yang belum menggunakannya.Hal ini disesuaikan dengan materi yang diajarkannya. Untuk materi yang mengarah kepada kepesantrenan, misalnya pembelajaran kitab kuning, masih diterapkan metode ceramah dan hafalan. Selain itu, sudah diterapkan strategi pembelajaran aktif.

[15]Wawancara dengan Kepala Rumah Tangga dan Kasi Koperasi pada tanggal 2 Juli 2016 jam 10.00 wib

D. Perkembangan Sistem Pendidikan Pondok Pesantren Modern Darul Hikmah Taman Pendidikan Islam

Sistem pendidikan pesantren merupakan satu kesatuan dari beberapa subsistem yaitu sub sistem guru, siswa, kurikulum, proses pembelajaran (strategi, metode dan media). Perkembangan yang terjadi pada sistem pendidikan di pesantren meliputi perkembangan keadaan guru, santri, kurikulum dan proses pembelajarannya.Untuk memperjelas perkembangan yang terjadi pada keseluruhan sub sistem dalam sistem pendidikan PPMDH-TPI dapat penulis uraikan sebagai berikut.

a. Guru (ustaz/ustazah)

Pada awal berdirinya, guru-Guru (ustaz/ustazah) yang mengajar di PPMDH-TPI seluruhnya berasal dari Gontor.Alasan mengapa pimpinan pesantren menempatkan alumni Gontor sebagai guru di pesantren karena adanya kecenderungan pemahaman bahwa cikal bakal pesantren yang dapat dijadikan model adalah Pondok Modern Darussalam Gontor.

Seluruh guru yang berasal dari alumni Pondok Modern Darussalam Gontor di pesantren tersebut memiliki ciri khas dalam mengajar dan kedisiplinan yang tinggi. Ciri khas tersebut berupa semangat dan disiplin yang tinggi. Cara mengajar mereka sesuai dengan bagaimana mereka waktu dahulu menjadi santri di pondok Gontor. Sebelum mengajar, para guru sudah diharuskan membuat rencana pembelajaran dalam bentuk *i'dad*. Santri yang tidak disiplin akan diberikan hukuman yang sesuai. Media pembelajaran yang digunakan oleh para guru sebagian besar menggunakan media pembelajaran asli, langsung membawa benda asli yang berkaitan dengan materi yang diajarnya.

Cara mengajar para guru yang berasal dari alumni Gontor sangat keras dan disiplin jika perlu dipukul jika tidak bisa melaksanakan tugas yang diberikan, misalnya dalam bentuk hafalan sesuatu materi pelajaran yang telah diberikan. Namun, dengan adanya tindakan tegas oleh guru para orangtua santri tidak mempermasalahkannya. Walaupun kerasnya cara mengajar guru, jarang ditemukan adanya santri yang keluar sebelum menyelesaikan pendidikannya di pesantren. Pada waktu pimpinan Saleh Saifuddin, di awal berdiri PPMDH-TPI terdapat kumpulan santri yang pintar-pintar yang tergabung dalam IKASADA (Ikatan Santri Darul Hikmah) yang dijadikan pengajar kepada para santri lainnya untuk membahas kitab kuning.

Tidak ada pola rekrutmen yang selektif dalam penerimaan guru pada masa kepemimpinan Saleh Saifuddin. Pola penerimaan guru masih bersifat kekeluargaan dan kolega. Tidak seluruh guru tinggal di asrama karena kurangnya fasilitas asrama untuk pemondokan para guru.Guru yang belum mendapat tempat tinggal di pesantrendicarikan lokasi lainnya untuk kost sementara waktu. Semula hanya terdapat dua orang guru, kemudian menjadi sepuluh orang guru. Seluruh guru direkrut dari alumni pondok modern Darussalam Gontor. Alasan mengapa pimpinan pesantren menempatkan alumni Gontor sebagai guru di pesantren dikarenakan adanya kecenderungan pemahaman bahwa cikal bakal pesantren yang dapat dijadikan model adalah Pondok Modern Darussalam Gontor. Hal ini sebagaimana dijelaskan oleh Wakil Direktur PPMDH TPI sebagai berikut:

> "PPMDH TPI sejak awal keberadaannya diarahkan menjadi pesantren modern. Pada masa itu, Bapak Rivai Abdul Manaf Nasution sebagai pendiri Perhimpunan TPI adanya sebuah model pesantren modern yang dapat dijadikan rujukan bagi PPMDHTPI. Pada masa itu, pesantren modern Gontor merupakan pesantren modern yang merupakan model untuk pesantren modern lainnya di Indonesia.."[16]

Para guru yang mengajar selain diberikan honorarium sesuai dengan jam mengajarnya juga diberikan tunjangan yang lebih karena berbeda tanggung jawabnya dengan guru yang bukan berada di asrama. Para guru yang berada di asrama, beban mengajarnya selama dua puluh empat jam. Guru yang tidak di asrama hanya mengajar sesuai dengan waktu yang terjadwal.

Pada 1999, sejak perubahan pimpinan pesantren dari Saleh Saifuddin kepada Ismet Danial terjadi perkembangan yang berkaitan dengan keadaan guru (ustaz/ustazah). Pada masa ini, latar belakang pendidikan guru tidak lagi seluruhnya berasal dari Pondok Modern Darussalam Gontor, tetapi direkrut dari berbagai latar belakang keilmuannya. Terdapat para guru yang merupakan alumni UNIMED, USU, UISU, UKM, IAIN, Madinah, dan sebagainya. Namun rekrutmen guru diutamakan pada alumni PPMDH-TPI. Hal ini karena dengan merekrut alumni, para guru akan memiliki loyalitas dan tanggung

[16]Wawancara dengan Wakil Direktur pada tanggal 2 Juli 2016 jam 10.00 wib.

jawab yang lebih besar jika dibandingkan dengan yang bukan alumni PPMDH-TPI. Selanjutnya, sudah ada peraturannya dalam Akta bahwa yang menjadi pengurus pesantren adalah yang alumni PPMDH-TPI.

Rekrutmen guru diperlukan untuk mengisi mata pelajaran yang belum ada gurunya dan dipilih sesuai dengan spesifikasi bidang tugas guru sesuai dengan latar belakang keilmuannya. Karena itu, perbedaan latar belakang pendidikan guru disesuaikan dengan mata pelajaran yang diajarkan sehingga dapat mendukung profesionalitas guru di PPMDH-TPI. Sejak 1998-sekarang, seluruh tenaga guru dan administratif berjumlah 59 orang dengan berbagai jenjang pendidikan, mulai S1, S2 hingga S3. Pola rekrutmen tidak lagi tanpa rekrutmen. Rekrutmen guru dilakukan melalui testing terutama pendalaman materi bahasa Arab dan Inggris. Calon guru harus sudah S1 atau sudah semester 7 atau semester akhir.

Para guru sudah menggunakan multimetode, yaitu dengan metode ceramah, diskusi, penugasan, tanya jawab. Guru juga menggunakan strategi dan model pembelajaran aktif. Media pembelajaran yang digunakan bervariasi disesuaikan dengan materi yang diajarkannya Walaupun terdapat beberapa orang guru yang hanya menggunakan beberapa metode saja disebabkan materi yang diajarkan tidak memungkinkan untuk menggunakan banyak metode.

b. Siswa/Siswi (Santri/Santriwati)

Keadaan siswa/siswi (santri/santriwati) pada masa kepemimpinan Saleh Saifuddin dari 1982-1997 belum menunjukkan jumlah yang meningkat. Hal ini karena masih sangat minimnya fasilitas untuk kegiatan belajar mengajar. Masing-masing ruangan kelas hanya berisikan 25 sampai 30 orang siswa. Masing-masing tingkatan kelas baik di jenjang MTs dan MA terdiri dari satu ruang kelas. Minimnya ruangan kelas juga merupakan kendala dalam proses pembelajaran di PPMDH-TPI. Karena kurangnya fasilitas untuk ruangan kelas, aula berubah fungsinya menjadi kelas dan dibagi dalam beberapa kelas dengan triplek sebagai pembatas ruangannya.

Para santri tidak direkrut melalui testing, tetapi siapa yang ingin menjadi santri, yang terpenting memahami dasar-dasar ajaran agama Islam dan mampu membaca Al-Quran.

Sejak kepemimpinan pesantren dipegang oleh Ismet Danial pada 1998 hingga sekarang, terjadi peningkatan jumlah rombongan belajar. Sampai penelitian ini dilaksanakan PPMDH-TPI sedang membangun beberapa ruang kelas dan sarana lainnya yang mendukung keberhasilan pendidikan di pesantren. Adapun jumlah seluruh siswa pada Madrasah Tsanawiyah (MTs) sebanyak 157 orang.

Untuk masing-masing tingkatan kelas yaitu kelas VII terdapat 2 kelas, kelas VIII terdapat 2 kelas dan kelas IX juga terdapat 2 kelas. Kelas VII berjumlah 61 orang, kelas VIII berjumlah 52 orang, dan kelas IX sebanyak 44 orang. Untuk jenjang Madrasah Aliyah (MA) seluruhnya berjumlah 103 orang. Untuk kelas X siswanya berjumlah 33 orang dengan 2 rombongan belajar dan untuk kelas XI berjumlah 33 orang dengan 2 rombongan belajar, sedangkan untuk kelas XII siswanya berjumlah 37 orang dengan 1 rombongan belajar.

Mengenai perkembangan yang terjadi berkaitan dengan keadaan siswa di PPMDH TPI pada masa kepemimpinan kedua ini sebagaimana diungkapkan oleh Kepala MTs sebagai berikut:

> "pada awal pesantren ini berdiri para santri tidak menjalani proses seleksi yang ketat karena yang terpenting adalah mampu memahami al-Qur'an, dan memahami dasar-dasar ajaran Islam serta dapat menjalankan praktek ibadah baik yang fardhu maupun yang sunnah. Pada saat setelah tahun 1998, rekrutmen santri mengalami perubahan. Dimana, santri yang mau masuk ke pesantren mengikuti testing dengan secara lisan dan tulisan dengan beberapa materi yang di tes kan". [17]

Pada masa kepemimpinan kedua ini dapat disimpulkan beberapa perkembangan yang terjadi berkaitan dengan keadaan siswa (santri) di PPMDH-TPI.Pada masa awal pesantren ini didirikan, pola rekrutmen siswa masih sangat sederhana dan tidak melalui beberapa *testing* yang selektif. Sejak 1999 hingga sekarang terjadi perubahan pola rekrutmen siswa (santri) di mana para siswa yang akan masuk ke pesantren harus melalui pola seleksi melalui beberapa materi *testing* baik tertulis maupun secara lisan.

[17]Wawancara dengan Kepala Madrasah Tsanawiyah pada tanggal 12 Juli 2016 jam 10.30 wib

Santri yang masuk dari alumni SMP atau MTs tidak harus menyelesaikan pendidikannya dengan adanya kelas intensif. Tetapi, pelaksanaan materi yang tidak dipahaminya (karena bukan alumni dari pesantren) diberikan seiring dengan tahun di mana mereka melaksanakan program pendidikannya sehingga alumni yang tamat dari PPMDH-TPI yang berasal dari MTs atau SMP akan sama tamatnya dengan siswa yang menjadi santri kelas I. Penerimaan santri baru disesuaikan dengan jumlah ruangan kelas dan sudah ditentukan jumlahnya setiap tahunnya sesuai dengan kebutuhan pesantren.

Terdapat pula suatu tradisi (kebiasaan) dalam penerimaan siswa (santri) baru pada setiap awal tahun ajaran sejak berdirinya pesantren hingga sekarang di mana terdapat beberapa santri baru yang berasal dari sebuah keluarga. Misalnya, dalam satu keluarga calon siswa (santri) yang didaftarkan lebih dari satu orang. Hal ini karena adanya kepercayaan di kalangan orangtua siswa (santri) tentang keberadaan pesantren. Mayoritas alumni yang berasal dari PPMDH-TPI mempercayakan anggota keluarga mereka untuk dimasukkan ke pesantren PPMDH-TPI.

c. Satuan Pendidikan, Kurikulum dan Proses Pembelajaran

Satuan Pendidikan yang ada di PPMDH-TPI adalah Madrasah Tsanawiyah, Madrasah Aliyah, dan SMP. Untuk lebih memperjelas tentang keberadaan Madrasah Tsanawiyah dan Madrasah Aliyah di Pesantren ini dapat diuraikan sebagai berikut.

a. Tingkat Madrasah Tsanawiyah (MTs)

   MTs setingkat dengan SMP dengan masa pendidikan 3 tahun dan mendapat izin operasional dari Ka Kanwil Kementerian Agama Propinsi Sumatera Utara No.936 Tahun 2010, pada tanggal 9 Nopember 2010 dengan status Akreditasi "A" pada tanggal 5 Oktober 2009 dan NSM: 121.212.710.026.

b. Tingkat Madrasah Aliyah (MA)

   MA ini setingkat dengan SMA, dengan masa pendidikan 3 tahun dan dengan izin operasional dari Ka Kanwil Departemen Agama Propinsi Sumatera Utara, No.848 Tahun 2010 dengan status akreditasi "A" pada tanggal 5 Oktober 2009 dan NSM: 131.121.750.008

PPMDH-TPI merupakan pesantren sains yang mana sejak awalnya pesantren dibuka cikal bakalnya menginginkan adanya pesantren sains.

Pesantren sains yang pertama di Medan adalah PPMDH-TPI ini. Jurusan yang ada hanya jurusan IPA, dengan masa belajar selama enam tahun. Tiga tahun di tingkat Madrasah Tsanawiyah dan tiga tahun di tingkat Madrasah Aliyah. Selama masa pendidikan, seluruh santri berada dalam asrama sehingga dapat melaksanakan kehidupan yang berwawasan keislaman seperti ukhuwah, tolong menolong, berdisiplin, mandiri, jujur, sopan dan dapat mempraktikkan bahasa Arab dan bahasa Inggris sebagai bahasa sehari-hari.

PPMDH-TPI tidak mengenal dikotomi dan pemilahan ilmu. Hal ini misalnya dapat dilihat dari PPMDH-TPI yang mengadakan:

1. Perjanjian kerja sama (MOU) antara Badan Pengkajian dan Penerapan Teknologi (BPPT) Jakarta sejak 25 Nopember 1992 dan penandatanganan ulangnya Januari 1999.
2. Mengikuti ujian MTs dan MA Negeri.
3. Mengikuti ujian/seleksi untuk melanjutkan studi di dalam dan di luar negeri.
4. Mengadakan kegiatan kemasyarakatan seperti praktik mengajar, berdakwah, keorganisasian, kepramukaan, keterampilan (menjahit, komputer dan tata boga) dan sebagainya.

Untuk menunjang pelaksanaan kegiatan pembelajaran dalam rangka tercapainya tujuan pendidikan, PPMDH-TPI menyusun dan melaksanakan kurikulum. Kurikulum yang disusun dan dilaksanakan adalah merupakan kurikulum yang mengintegrasikan mata pelajaran umum dan mata pelajaran agama Islam, yang secara lokal disusun sendiri oleh PPMDH-TPI. Tidak ada dikotomi antara mata pelajaran umum dengan mata pelajaran agama. Kurikulum pendidikan agama tidak merujuk kepada Kementerian Agama, tetapi langsung kepada materi yang merujuk kepada kitab-kitab kuning dalam bahasa Arab. Kurikulum ini disebut juga dengan Kurikulum Modifikasi. Kurikulum Modifikasi ini telah ada sejak banyaknya alumni PPMDH-TPI yang telah menyelesaikan kesarjanaannya baik S1 maupun S2. Kurikulum selalu ditinjau kembali oleh Tim Pengembangan Kurikulum.

Di bawah ini akan ditampilkan tentang data distribusi dan struktur kurikulum yang diterapkan PPMDH-TPI sebagai berikut:

Tabel 6.2 Kurikulum Modifikasi PPPMDH-TPI Tahun Ajaran 2018-2019

NO	BIDANG STUDI	KELAS DAN JUMLAH JAM PELAJARAN													JLH	KETERANGAN
		I-a	I-b	II-a	II-b	III-a	III-b	III-c	IV-a	IV-b	V-a	V-b	VI-a	VI-b		
1.	Hifzul Qur'an	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	**14**	Kelas I : 19 BS
2.	Tajwid	1	1	1	1				1						**5**	- Agama = 12 BS
3.	Tafsir / Tarjamah	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	**24**	27 Les = 50 %
4.	Hadist	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	**26**	- Umum = 07 BS
5.	Mustholah Hadist									2	1	1	1	1	**6**	27 Les = 50 %
AA	1. Tauhid	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	**26**	Kelas II : 19 BS
7.	Fiqh	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	**37**	- Agama = 14 BS
8.	Usul/Qwdaid Fiqh									2	2	2	2	2	**10**	27 Les = 50 %
9.	Tarikh Islam	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	**13**	- Umum = 07 BS
10.	Faraidh					1	1						1	1	4	27 Les = 50 %
11.	Tarbiyah									2	2	2	2	2	**10**	Kelas III : 19 BS
12.	Mantiq												1	1	**2**	- Agama = 14 BS

B. ARAB	1. Muthola'ah	5	5	4	4	2	2	3	5	2	2	2	2	2	**40**	27 Les = 50 %
	2. Tamrin Lughoh	6	6	4	4	3	3	4	7						**37**	- Umum = 07 BS
	3. Nahwu			2	2	3	3			3	3	3	3	3	**25**	27 Les = 50 %
	4. Shorof			2	2	2	2			2	1	1			**12**	Kelas IV : 19 BS
	5. Mahfudzot	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1			**20**	- Agama = 15 BS
	6. Balaghoh										2	2	2	2	**8**	27 Les = 50 %
	7. Insya'			2	2	2	2			2	2	2	2	2	**18**	- Umum = 07 BS
	8. Imla'	1	1	1	1	1	1	1	1						**8**	27 Les = 50 %
	9. Khat Al-Arabi	1	1	1	1				1	1					**6**	Kelas V : 19 BS
22.	Bahasa Inggris															- Agama = 14 BS
	A. SKB (Reading)	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	**53**	26 Les = 46 %
	B. PDK (Reading)	2	2	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	**18**	- Umum = 07 BS
	C. Grammar					1	1		1	1	1	1	1	1	**8**	28 Les = 54 %
23.	Bahasa Indonesia	3	3	3	3	3	3	4	2	2	3	3	3	3	**38**	Kelas VI : 19 BS
24.	PPKN	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	**23**	- Agama = 12 BS
25.	Matematika	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	**66**	24 Les = 39 %

26.	IPA															- Umum = 07 BS
	A. Fisika	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	39	30 Les = 61 %
	B. Biologi	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	**39**	
	C. Science/Kimia								3	3	3	3	3	3	**18**	NB. : INTENSIVE
27.	IPS															1. Bahasa Arab
	A. Ekonomi	1	1	1	1	1	1	1							**7**	2. Bahasa Inggris
	B. Sejarah	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	**13**	3. Mafikib
	C. Geografi	1	1	1	1	1	1	1							**7**	
28.	Kerampilan	1	1	1	1	1	1	2							**8**	Masing-masing 4 Jam
29.	Tek. Infokom	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	**14**	
	JUMLAH	**54**	**54**	**54**	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	702	

NB. 1. Kelas III-c Santri/ah SMP yang tidak Mondok
2. Kelas IV-a Santri/ah Baru

Medan, Juli 2018

Pimpinan PPMDH TPI
Medan

Wakil Direktur

Prof. H. ISMET DANIAL NST, drg, Ph.D, Sp. Pros (K)

YOSE RIZAL, S. Ag, MM

Berdasarkan tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa kurikulum yang digunakan pada PPMDH-TPI menggunakan kurikulum yang merupakan gabungan kurikulum pondok pesantren dan SKB 3 Menteri, yang disebut dengan Kurikulum Modifikasi. Kurikulum kepesantrenan yang digunakan pada pondok pesantren ini tidak merujuk pada salah satu kurikulum pondok pesantren di Jawa, seperti Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah yang kurikulum kepesantrenannya merujuk pada Kurikulum Pondok Pesantren Modern Gontor, Ponorogo, Jawa Timur.

Kurikulum modifikasi dibuat khusus oleh PPMDH-TPI. Kurikulum modifikasi adalah kurikulum yang disusun secara mandiri oleh PPMDH-TPI dengan mengadakan modifikasi antarmateri kurikulum yang berasal dari Departemen Pendidikan dan Kebudayaan dengan kurikulum kepesantrenan yang disusun.

Mengenai kurikulum modifikasi ini, Kepala Sekolah MTs PPMDH TPI, seperti di bawah ini:

> "Kurikulum yang dipakai di PPMDH TPI ini terdiri dari kurikuum kepesantrenan yang membahas beberapa Kitab Kuning dan kurikulum SKB 3 Menteri. Mengenai jumlah mata pelajaran, baik mata pelajaran agama maupun umum memiliki prosentase yang berbanding, yaitu 50 % pelajaran agama dan 50 % pelajaran umum. Adapun materi kurikulum kepesantrenan disini kami ambil dari beberapa materi berdasarkan kitab kuning yang kami anggap sesuai dengan kebutuhan pesantren, dan tidak berasal pada satu pesantren saja".[18]

Materi yang terdapat pada kurikulum kepesantrenan PPMDH-TPI merujuk pada seluruh materi kitab kuning yang dianggap sesuai dengan kebutuhan pesantren. Dilihat dari jumlah bidang studi yang diajarkan serta waktu yang diberikan pada masing-masing materi, baik materi umum maupun materi agama, memiliki perbandingan yang sama, yaitu masing-masing 27 les dari kelas I s/d kelas VI, dengan persentase masing-masing 50 %. Ini menandakan bahwa PPMDH-TPI sesuai dengan tujuannya, yakni membina, mendidik dan membentuk manusia muslim yang beriman dan bertakwa kepada Allah SWT serta menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi, agar menjadi tenaga

[18]Wawancara dengan Kepala Madrasah Tsanawiyah pada tanggal 12 Juli 2016 jam 10.30 wib

pembangunan masyarakat yang berakhlak karimah, berjiwa pemimpin, mandiri, dan bertanggung jawab, serta mampu menghadapi tantangan dan problematika kehidupan baik duniawi maupun ukhrowiyah.

PPMDH-TPI selalu mengadakan koordinasi dalam pengembangan kurikulumnya. Hubungan yang harmonis dan terkoordinasi senantiasa diupayakan oleh para pengurus pesantren. Adanya usaha untuk membangun pesantren secara lebih baik dari masa kemasa merupakan tujuan setiap personil yang ada di pesantren. Koordinasi pada PPMDH-TPI dilakukan dalam bentuk melaksanakan rapat pengembangan kurikulum. Pelaksanaan rapat dalam bentuk diskusi secara formal maupun secara tidak formal. Secara tidak formal, pada jam-jam istirahat, ketika beberapa pengurus pesantren bertemu di ruang kantor kepala sekolah dan guru, masing-masing mengungkapkan permasalahan yang ditemui dalam pelaksanaan kurikulum setiap kesehariannya. Secara formal sudah ditetapkan jadwal rapat baik antar pengurus pesantren, maupun antar pengurus pesantren dengan Perhimpunan Taman Pendidikan Islam.

Pelaksanaan kurikulum dalam bentuk proses belajar mengajar dilaksanakan pada pagi hari sejak jam 06.45 sampai jam 16.00. Kegiatan pengembangan diri dalam bentuk kegiatan ekstrakurikuler peserta didik dilaksanakan pada jam 16.30 sampai jam 17.30. Khusus pembahasan kitab kuning, pada masa kepemimpinan Saleh Saifuddin diwajibkan kepada seluruh santri dan diajarkan oleh para santri yang pintar-pintar. pada masa Ismet Danial, pembahasan kitab kuning tidak diharuskan pada seluruh santri, tetapi diharuskan bagi santri yang sudah berada di kelas lima dan enam. Untuk kelas yang berada di bawahnya dibolehkan jika memiliki keinginan untuk membahas kitab. Kegiatan membahas kitab diajarkan oleh ustaz dan di dalam ruangan perpustakaan.

Sebelum para guru melaksanakan pembelajaran di kelas, terlebih dahulu kepala sekolah memeriksa RPP yang ditulis para guru, minimal bahan ajar sebagai materi yang akan disampaikan para guru dalam proses belajar mengajar. Jika ada RPP yang kurang sesuai dengan aturan yang seharusnya, guru tersebut akan langsung berdialog dengan kepala sekolah. Terdapat satu tradisi yang baik di mana jika ada guru yang mengalami kendala dalam menyusun RPP, guru lain atau bahkan kepala sekolah bersedia membantunya sehingga RPP tersebut dapat terselesaikan dengan baik.

Kegiatan pembelajaran yang berlangsung selama proses belajar mengajar berdasarkan temuan penelitian melalui observasi kelas, penulis menemukan data bahwa PPMDH-TPI sudah menerapkan strategi pembelajaran aktif (*active learning*). Hal ini dapat dilihat sejak awal pembelajaran hingga selesai pembelajaran. Para siswa dibagi dalam beberapa kelompok dan mengerjakan tugas dalam bentuk diskusi kelompok. Walaupun tidak banyak jumlahnya, media yang tersedia juga sudah memadai, seperti laptop dan ada *infocus*dan dimanfaatkan jika ada guru yang memerlukan untuk pembelajarannya.

Papan tulis sudah dalam bentuk *whiteboard* dengan spidol sebagai alat tulisnya, disertai dengan penghapusnya. Selama pembelajaran berlangsung, guru berperan sebagai fasilitator sehingga siswa diarahkan untuk lebih aktif dalam pembelajarannya, didukung dengan penerapan beberapa metode, media, dan model pembelajaran. Dalam kegiatan diskusi, seluruh siswa terlihat aktif dalam kegiatan pembelajaran tersebut. Hal ini dapat dilihat dari keaktifan siswa melalui kemandiriannya dalam tanya-jawab, dan mempresentasikan hasil diskusi kelompoknya masing-masing.

Selain kegiatan intrakurikuler, PPMDH-TPI melaksanakan kegiatan ekstrakurikuler sebagai kegiatan pengembangan diri dan pengembangan minat dan bakat peserta didik. Untuk melihat kegiatan santri/ah secara keseluruhannya baik dalam kegiatan intrakurikuler maupun ekstrakurikuler sebagai berikut:

A. Jadwal Harian:
   1. 04.30-05.00: Bangun pagi/salat subuh
   2. 05.00-05.30: Salat subuh/baca Al-Quran
   3. 05.30-06.30: *Muhadtasah/conversation*
   4. 06.45- 12.30: belajar di kelas
   5. 12.30-14.30: Salat zuhur, makan siang/istirahat
   6. 14.30-16.00: Belajar di kelas
   7. 16.00-16.30: Salat ashar
   8. 16.30-17.45: Olah raga/ekstrakurikuler
   9. 17.45-18.15: Persiapan salat maghrib
   10. 18.15-19.15: Salat maghrib dan baca Al-Quran
   11. 19.15-19.45: Makan malam

12. 19.45-20.15: Salat isya
13. 20.15-20.30: *Muhadatsah/conversation*
14. 20.30-22.30: *Muzakarah*/belajar malam
15. 22.30-04.30: Istirahat dan tidur malam

B. Jadwal Mingguan:

1.	Minggu	:	16.30-18.00: Kursus menjahit dan olahraga
			20.15-21.30: Kursus komputer
2.	Senin	:	20.15-21.30: *Muhadhoroh/public speaking*
			16.30-17.45: Kursus menjahit dan olahraga
3.	Selasa	:	16.30-18.00: Beladiri (walet putih)
4.	Rabu	:	16.30-18.00: Kursus Komputer dan olahraga
			20.15-21.30: Kursus komputer
5.	Kamis	:	20.15-21.30: *Muhadoroh/public speaking*
			16.30-17.45: Pramuka
			20.15-21.30: Kursus komputer
6.	Jumat	:	06.00-07.30: Lari pagi, senam
			08.30-10.00: Pembersihan umum
			16.30-18.00: Kursus komputer dan olahraga
			20.15-21.30: Kursus komputer
7.	Sabtu	:	16.30-18.00: Beladiri (walet putih)
			16.30-18.00: Kursus komputer dan olahraga
			20.15-21.30: Kursus komputer

Berdasarkan uraian kegiatan para siswa (santri/ah) di atas, dapat dilihat bahwa terdapat beberapa kegiatan ekstrakurikuler yaitu: kursus komputer, pramuka, bela diri, olahraga, *muhadoroh, public speaking*,kursus menjahit. Seluruh kegiatan ekstrakurikuler tersebut dilaksanakan pada jam-jam yang tidak mengganggu kegiatan intrakurikuler, dengan tujuan untuk mengembangkan minat dan bakat siswa (santri/ah). Para siswa (santri/ah) tidak dipaksa mengikuti seluruh kegiatan ekstrakurikuler tersebut.Mereka berhak memilih kegiatan ekstrakurikuler mana yang sesuai dengan kemampuan, minat dan bakat mereka. Masing-masing kegiatan ekstrakurikuler tersebut dibimbing oleh para guru yang profesional di bidangnya.

D. Perkembangan Kepemimpinan Pondok Pesantren Modern Darul Hikmah Taman Pendidikan Islam

Sejak berdirinya PPMDH-TPI sudah terjadi dua bentuk kepemimpinan. Pertama kepemimpinan individual dan yang kedua kepemimpinan kolektif. Kepemimpinan individual terjadi sejak 1982 sampai 1997. Kepemimpinan kolektif terjadi sejak 1998 sampai sekarang

Kepemimpinan individual sejak Saleh Saifuddin diangkat menjadi pimpinan pesantren oleh Rivai Abdul Manaf Nasution. Corak dan pola kepemimpinan yang ditunjukkan oleh Saleh Saifuddin bersifat paternalistis. Pola ini memiliki ciri bahwa seluruh keputusan berada di tangan pemimpin karena menganggap bahwa bawahan tidak memiliki kemampuan apapun kecuali dirinyalah yang memiliki kemampuan. Karena itu, pada masa Saleh Saifuddin memimpin PPMDH-TPI sebagai pimpinan tertinggi di pesantren, sikap yang ditampilkan adalah mengambil alih seluruh kegiatan pendidikan di pesantren. Tidak ada pembagian tugas yang jelas kepada para bawahan. Akibatnya, seluruh kebijakan dan keputusan berada secara penuh pada Saleh Saifuddin. Selain sebagai pimpinan pesantren, beliau juga sebagai pengawas pendidikan. Corak paternalistis dapat ditunjukkan dengan adanya kekurang-terbukaannya Saleh Saifuddin dalam mengelola keuangan pesantren.

Pada masa kepemimpinan Saleh Saifuddin, kondisi dan keberadaan pesantren kurang mengalami perkembangan yang baik. Hal ini dapat dilihat dari tidak terjadinya perubahan penambahan fasilitas ruangan belajar para santri. Pada waktu itu, sarana dan pra sarana pesantren kurang mendukung proses pembelajaran di pesantren. Fasilitas pesantren tidak mengalami perkembangan dan peningkatan dalam jumlah dan kualitasnya.

Koordinasi dengan para pengurus Perhimpunan TPI sebagai organisasi yang berada di atas pesantren pun tidak pernah dilakukan secara periodik kecuali jika ada hal-hal yang sangat mendesak yang perlu segera diselesaikan. Padahal, seharusnya sudah menjadi tanggung jawab pimpinan pesantren untuk melakukan koordinasi dengan pengurus Perhimpunan TPI bentuk melaporkan seluruh kegiatan kepesantrenan secara periodik.

Sebagai pimpinan pesantren, Saleh Saifuddin tidak berupaya membangun hubungan baik dengan instansi lain sehingga keberadaan pesantren kurang diakui masyarakat sebagai lembaga pendidikan Islam yang dapat bersaing dengan lembaga pendidikan Islam lainnya. Pada masa kepemimpinannya, PPMDH-TPI kurang dikenal masyarakat dengan berbagai kegiatannya.

Pola dan tipe kepemimpinan yang ditampilkan oleh Saleh Saifuddin dapatdilihat dari dua sisi, yaitu sisi kepribadian dan sisi pengelolaan pondok pesantren. Secara pribadi, Saleh Saifuddin adalah pribadi yang kebapakan, tokoh masyarakat yang selalu tampil dalam berbagai kegiatan ceramahnya, mengayomi para bawahannya dan selalu memberi semangat kepada para bawahannya dalam bekerja. Namun, jika dilihat cara beliau mengelola lembaga pesantren dalam kapasitasnya sebagai pemimpin organisasi, beliau kurang mampu memberikan pembagian kerja yang jelas kepada bawahannya. Dalam menghadapi seluruh permasalahan yang terjadi di pesantren beliau tangani sendiri dan tidak melaporkannya kepada Pengurus Perhimpunan Taman Pendidikan Islam. Bahkan, pernah beliau menjabat beberapa tahun sebagai Kepala Madrasah Tsanawiyah, yang dalam kapabilitas beliau sebagai pimpinan pesantren seharusnya jabatan kepala sekolah bukan lagi merupakan tanggungjwab beliau karena masih banyak yang harus beliau lakukan sebagai pimpinan pesantren.

Sifat kepemimpinan yang ditunjukkan pada masa Saleh Saifuddin (kepemimpinan pertama), diungkapkan oleh Wakil Direktur PPMDH TPI seperti di bawah ini:

> " Pada waktu pak Saleh Saifuddin menjadi pimpinan pesantren, saya adalah santri beliau. Saya lihat, kepemimpinan beliau dilihat dari pribadinya, sangat kebapakan..Namun, jika dilihat cara beliau mengelola lembaga pesantren dalam kapasitasnya sebagai pemimpin organisasi, beliau kurang mampu memberikan pembagian kerja yang jelas kepada bawahannya.".[19]

Mengenai sikap beliau dalam berhadapan dengan para guru di lingkungan pesantren menunjukkan sikap yang tegas dan terkesan agak otoriter. Apapun yang diperintahkannya kepada para bawahannya termasuk para guru harus diikuti dan dilaksanakan. Apalagi ketika

[19]Wawancara dengan Wakil Direktur pada tanggal 2 Juli 2016 jam 12.23 wib

terjadi konflik antara Saleh Saifuddin dengan salah seorang guru di pesantren tentang perjodohan yang akan dilaksanakan antara anaknya dengan salah seorang guru di pesantren. Awal terjadinya konflik berkisar masalah perjodohan antara Kepala Madrasah Aliyah yang pada waktu itu dipegang oleh ustaz Mukhlis Ar-Rizky dengan anak Saleh Saefuddin, Fadlan Thoyyibah.

Semula ustaz Ar-Rizky ingin melamar anaknya Saleh Saefuddin, tetapi karena ada masalah tidak dapat dilanjutkan lamarannya tersebut. Karena masalah tersebut, ustaz Mukhlis mengajak seluruh Dewan Guru dan santri untuk keluar dari pesantren. Karena adanya kebersamaan antaralumni Gontor yang menjadi guru di pesantren, keluarlah seluruh guru dan hanya tinggal beberapa orang guru saja yang masih bertahan. Para santrinya juga sebagian besar mengundurkan diri, sehinggaSaleh Saifuddin berusaha menghubungi para orang tua santri untuk kembali masuk ke pesantren. Akibat kejadian tersebut, semakin sedikitlah jumlah santri. Para santri banyak yang keluar dari 60 orang tinggal delapan orang santri. Pimpinan pesantren kemudian menghubungi para calon guru yang berasal dari alumni IAIN Wali Songo.

Setelah Saleh Saifuddin meninggal terjadi perkembangan dan perubahan kepemimpinan pesantren. Kepemimpinan pesantren sejak tahun 1998 hingga sekarang dipegang Ismet Danial yang merupakan anak keempat dari pendiri Perhimpunan TPI, Rivai Abdul Manaf. Pada masa kepemimpinan Ismet Danial terjadi perkembangan dan perubahan bentuk kepemimpinan pada PPMDH-TPI, dari tipe kepemimpinan yang bercorak individual dengan sikap paternalistis kepada pemimpin yang demokratis, yang mengutamakan kepentingan lembaga pendidikan pesantren yang dipimpinnya. Dilihat dari segi istilah yang digunakan kepada pimpinan pesantren, pada masa kepemimpinan kedua ini menggunakan istilah direktur pesantren.

Pola dan tipe kepemimpinan yang ditampilkan oleh Direktur PPMDH-TPI Ismet Danial diuraikan oleh Kepala MTs seperti di bawah ini :

> "Kami disini selalu berkoordinasi dengan Direktur Pesantren tentang seluruh kegiatan pendidikan di pesantren. Terkadang pak Ismet Danial juga datang kemari walaupun bukan dalam acara rapat secara formal. Beliau langsung turun meninjau kegiatan pendidikan di pesantren, terkadang bahkan malam haripun beliau sempatkan

untuk berdialog dengan kami. Sehingga kami merasa adanya hubungan yang begitu akrab seperti keluarga, saling membantu dalam hal apapun. Jadwal kami rapat dengan Direktur Pesantren dua minggu sekali. Sedangkan antar sesama pengurus pesantren seminggu sekali. Tapi, setiap harinyapun kami selalu berdialog dengan sesama pengurus pesantren dan membicarakan segala hal yang berkaitan dengan kegiatan pesantren".[20]

Direktur pesantren diamanahkan kepada Ismet Danial yang juga merupakan Ketua Umum Perhimpunan TPI. Dengan ditetapkannya direktur pesantren kepada Ismet Danial, kegiatan pesantren dapat terpantau secara sentralistis dalam Perhimpunan TPI.Apapun kegiatan yang dilakukan di pesantren dapat diikuti perkembangannya oleh Perhimpunan TPI.

Kepemimpinan yang diterapkan pada PPMDH-TPI adalah berbentuk kolektif, di bawah naungan Perhimpunan TPI. Artinya, pesantren tidak dipimpin oleh seorang Kiai secara individual, tetapi dalam bentuk Perhimpunan TPI. Perhimpunan TPI ini dibentuk untuk kepentingan dan kesejahteraan masyarakat, sebagaimana cita-cita pendirinya, Rivai Abdul Manaf Nasution. bahwa TPI didirikan dalam rangka untuk menunaikan tuntutan ajaran Islam, menimbulkan rasa cinta beragama dan mempertinggi mutu keagamaan dalam masyarakat perkebunan, melahirkan ulama/cendekiawan Islam, melahirkan kader-kader pemimpin umat, melaksanakan dakwah secara lisan maupun tulisan sampai ke desa-desa dan tempat-tempat yang terpencil, dan mengadakan sekolah-sekolah agama/umum tingkat rendah, menengah dan perguruan tinggi.

Karena kepemimpinan dalam bentuk perhimpunan, kesepakatan yang diambil berdasarkan hasil mufakat dan musyawarah seluruh pengurus perhimpunan TPI dengan pengurus pesantren. Hasil dari keseluruhan kegiatan yang dilaksanakan di PPMDH-TPI ini dilaporkan kepada direktur pesantren dan selanjutnya ditindaklanjuti direktur pesantren. Hal-hal yang ditindaklanjuti biasanya berupa pengarahan, bimbingan dan nasihat terhadap kegiatan yang telah dilaksanakan dan

[20]Wawancara dengan Kepala MTS PPMDH TPI pada tanggal 21 Juli 2016 jam 10.00 wib.

mengarah kepada kegiatan yang lebih baik lagi pada masa yang akan datang.

Dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya, antara direktur dengan seluruh pengurus pesantren selalu bekerja sama untuk pengembangan pesantren. Koordinasi dan komunikasi tetap berjalan dengan baik. Kepemimpinan kolektif yang berjalan di PPMDH-TPI menunjukkan kepemimpinan objektif dan tidak otoriter. Segala hal yang menyangkut kegiatan pendidikan di pondok pesantren menjadi tanggung jawab seluruh pengurus Perhimpunan TPIdan PPMDH-TPI.

E. Penutup

PPMDH-TPI merupakan salah satu pesantren modern yang terdapat di Medan. Sebagai sebuah lembaga pendidikan, pondok pesantren ini memiliki sejarah, visi-misi, asas, akidah, tujuan dan program kerja dalam setiap pelaksanaan kegiatannya. Dalam perkembangannya, pondok pesantren ini sejak mulai berdiri hingga sekarang telah menunjukkan sejumlah perubahan.

Pertama, perkembangan manajemen pondok pesantren. Dari sisi ini dimulai sejak adanya pergantian pimpinan individual pesantren kepada kepemimpinan kolektif pondok pesantren pada 1999. Sejak kepemimpinan periode kedua, seluruh kebijakan pesantren diambil alih langsung oleh Ismet Danial yang merupakan anak keempat dari Rivai Abdul Manaf, yang juga merupakan Ketua Umum Perhimpunan Taman Pendidikan Islam sebagai direktur pondok pesantren. Pada kepemimpinan yang kedua ini, manajemen pondok pesantren lebih tertata secara sistematis dan terbuka.

Kedua, perkembangan sistem pendidikan. Dari sisi ini, perkembangan sistem pendidikan PPMDH-TPI meliputi : tujuan, keadaan guru, keadaan siswa, kurikulum, dan proses pembelajaran. Perkembangan yang ditunjukkan berkaitan dengan guru dan siswa, terjadi pada 1999 di mana terjadi perkembangan dengan adanya perubahan proses rekrutmen guru dan siswa. Guru yang diterima tidak lagi harus berasal dari alumni pondok pesantren Gontor, tetapi guru yang sesuai dengan latar belakang pendidikannya dengan materi yang diajarkannya. Tetapi, lebih diutamakan penerimaan guru yang berasal dari alumni PPMDH-TPI karena lebih dapat menjamin loyalitas

dan sudah mengenal pengajaran di pesantren karena pernah santri di pondok pesantren. Perkembangan berikutnya soal penerimaan siswa baru. Penerimaan sudah dilakukan dengan tes tulisan dan lisan.

Kurikulum yang digunakan adalah kurikulum modifikasi yaitu mengintegrasikan antara kurikulum kepesantrenan dengan kurikulum SKB 3 Menteri. Proses pembelajaran berlangsung secara efektif dan efisien dengan menampilkan strategi pembelajaran aktif melalui penerapan berbagai metode dan media.

Ketiga, perkembangan kepemimpinan. Dari sisi ini, perkembangan terjadi sejak pergantian kepemimpinan dari kepemimpinan individual kepada kepemimpinan kolektif pada 1999. Perubahan ini ditandai pergantian kepemimpinan Saleh Saefuddin ke Ismet Danial. Kepemimpinan kolektif di pesantren ini juga tak menghilangkan gaya kepemimpinan karismatik pada PPMDH-TPI. Ini tak lepas dengan kehadiran Ismet Danial sebagai direktur pesantren yang juga merupakan keturunan dan pendiri TPI Rivai Nasution yang memiliki kharisma dan dikenal luas oleh kalangan masyarakat.

BAB 7

PERKEMBANGAN MANAJEMEN, SISTEM PENDIDIKAN DAN KEPEMIMPINAN PONDOK PESANTREN MODERN AL-KAUTSAR AL-AKBAR

A. Pengantar

Pada dua bab sebelumnya telah dibahas tentang pondok pesantren Modern Ar-Raudhatul dan PPMDH-TPI. Pada bab ini khusus dibahas Pondok Pesantren Modern Al-Kautsar Al-Akbar. Data yang disajikan juga berasal dai studi dokumen maupun wawancara dan observasi terkait Pondok Pesantren Modern Al-Kautsar Al-Akbar. yang penulis lakukan selama penelitian. Paparan dibagi pula dalam beberapa sub, yakni gambaran umum tentang Pondok Pesantren Modern Al-Kautsar Al-Akbar, dilanjutkan dengan pembahasan berturut-turut perkembangan Manajemen, sistem pendidikan dan kepemimpinan di Pondok Pesantren Modern Al-Kautsar Al-Akbar. Data-data yang ada pada bagian ini pun akan menjadi bekal untuk Bagian Ketiga di buku ini yang menyajikan analisis bagaimana perkembangan manajemen, sistem pendidikan dan kepemimpinan di pondok pesantren modern di Medan di mana kerangka analisisnya berdasarkan sejumlah konsep yang sudah di bahas pada Bagian Kedua (Bab 2,3,4) pada buku ini.

B. Gambaran Umum Pondok Pesantren Modern Al-Kautsar Al-Akbar

Berdasarkan temuan umum berupa kondisi objektif Pondok Pesantren Modern Al-Kautsar Al-Akbar, peneliti akan menguraikan hal-hal yang berkaitan dengan sejarah, visi-misi, asas, maksud dan tujuan pondok pesantren, visi dan misi pondok pesantren, keadaan ustaz-ustazah, keadaan santri (peserta didik), keadaan sarana pra sarana dan lain sebagainya.

1. Sejarah Pondok Pesantren Modern Al-Kautsar Al-Akbar

Seperti dua pondok pesantren modern sebelumnya (Ar-Raudhatul Hasanah dan Darul Hikmah Taman Pendidikan Islam), sejarah Pondok Pesantren Al-Kautsar Al-Akbar tidak terlepas dari sejarah pendirinya. Pendirinya yaitu Syekh H. Ali Akbar Marbun. Nama pesantrenpun dinisbahkan dengan namanya yaitu Al-Akbar. Karena itu, penulis berusaha mengungkap sekilas sejarah Syekh H.Ali Akbar Marbun.[1]

Syech Ali Akbar Marbun lahir di Desa Siniang Kecamatan Pakkat Kabupaten Humbang Hasundutan.Letaknya lebih kurang 28 KM dari Kota Barus Kabupaten Tapanuli Tengah atau + 280 km dari Kota Medan. Beliau adalah anak ke-7 dari 8 bersaudara.Ayahnya Buyung Marbun (Alm) dan ibunya Hj. Chadijah br. Nainggolan (meninggal pada usia kurang lebih 105 tahun) adalah petani dan orang yang taat beragama Islam.

Pendidikannya dimulai dari sekolah dasar.Setelah tamat, melanjutkan ke Sekolah Menengah Pertama (SMP). Karena sewaktu belajar di sekolah umum tidak mempelajari ilmu agama, setelah tamat dari SMP beliau pergi ke Bedagai Sei Rampah untuk belajar Al-Quran dan Ilmu Fiqh kepada Khalifah Umar yang terkenal dengan keilmuannya di daerah Tanjung Beringin Serdang Badagai. Setelah belajar lebih kurang satu tahun kepada Khalifah Umar, beliau melanjutkan belajarnya kepada Syech Baringin Zainal Abidin, seorang alim dan keramat dari Sei Senggiling Tebing Tinggi dan Syekh Faqih Kayo. Dengan Syekh Baringin Zainal Abidin, beliau belajar bidang Tauhid dan Tasawuf serta mengambil Tarikat Samaniyah selama kurang lebih1 tahun.

[1]*Profil Pondok Pesantren Modern Al-Kautsar Al-Akbar* (Medan: pesantren Al-Kautsar Al-Akbar, 2014), h. 1.

Beliau selanjutnya belajar ke Pondok Pesantren Musthafawiyah Purba Baru Tapanuli Selatan, salah satu pondok pesantren tertua dan terbesar di Sumatera Utara yang didirikan oleh Syekh Musthafa Husain Nasution yang pada waktu itu dipimpin oleh H. Abdullah Musthafa Nasution dan guru besarnya Syekh Abdul Halim Lubis yang terkenal dengan sebutan Tuan Naposo. Sambil belajar di Pesantren Musthafawiyah, beliau juga belajar kepada seorang alim dan keramat Syekh Abdul Wahab di Muara Mais dan Syekh Abdul Majid Tambangan Tonga,ulama yang terkenal dalam bidang fikih.Mereka semua belajar di tanah suci Makkah dan tinggal di Tapanuli Selatan. [2]

Sewaktu libur Pondok Pesantren Musthafawiyah, beliau pergi belajar ke Provinsi Sumatera Barat, tepatnya di Bonjol kepada Tuan Syekh Muhammad Said, seorang alim dan keramat dan pengikut Tarikat Naqsyabandiyah. Setelah belajar di Pondok Pesantren Musthafiyah selama 4 tahun, pada 1969 Syekh Ali Akbar Marbun menunaikan ibadah haji ke Makkah dengan menumpang kapal laut Ambolombo selama 2 minggu.

Setelah menunaikan ibadah haji, beliau tinggal bermukim di Mekkah untuk belajar. Mula-mula belajar di Masjidil Haram karena pada masa itu para ulama terkemuka ramai mengajar di Masjidil Haram. Disanalah beliau belajar kepada Al-Fadhil Al-Alim Sayyid Alawi bin Abbas Al-Maliki Al-Hasani, seorang alim dan terpandang di Tanah Suci dan termasyhur dalam bidang hadis. Beliau juga belajar kepada Sayyid Amin Al Kutbi, Sayyid Al-Arabi, Syekh Thaha Yamani, Syekh Muhammad Hindi, Sayyid Hasan Fad'aq, Syech Muhammad Nur Saif, Syech Thaha As Syaibi, dan Sayyid Hamid Al-Kaff.[3]

Beliau juga belajar di Madrasah As-Saulatiyah, salah satu madrasah pertama yang didirikan di Kota Suci Makkah oleh Siti Saulatiyah, seorang perempuan kaya dari India. Setelah belajar lebih kurang empat tahun di Saulatiyah, beliau melanjutkan belajar ke Perguruan Sayyid Muhammad Alawi Al-Maliki Al-Hasani sampai pulang ke Tanah Air. Sayyid Muhammad Alawi Al Maliki Al-Hasani adalah seorang ulama terkenal di mancanegara ini, anak dari Sayyid Alawi Abbas Al-Maliki, guru pertama Syech Ali Akbar Marbun. Pada 1978, Syech Ali Akbar

[2] *Ibid*.
[3] *Ibid*.

Marbun pulang ke Medan dan mendirikan Pesantren Al-Kautsar Al-Akbar.

Mengenai sejarah awal pondok pesantren sekitar tahun 1980-an, penulis dapat menyimpulkan bahwa keinginan Syekh Ali Akbar Marbun untuk mendirikan pondok pesantren dengan tujuan untuk menyebarkan syi'ar Islam melalui penanaman nilai-nilai keagamaan di pondok pesantren. Lokasi yang dicari untuk areal pesantren adalah lokasi yang cocok dengan kebutuhan pondok pesantren.

Sejarah awal berdirinya pondok pesantren ini sekitar tahun 1980-an, sepeti diungkapkan oleh Kepala MTs di bawah ini:

> " Untuk mencari lokasi pesantren, pada sekitar tahun 1980-an, Buya mencari beberapa lokasi yang cocok untuk membangun pesantren. Buya mencari lokasi tanah yang ada areal sungainya. Akhirnya mutar-mutar dapatlah tanah Syekh almrhum Bahrum Saleh, tapi tak dapat. Dapatlah tanah di Deli tua tempat bahrum saleh tapi tidak cocok. Kemudian pergilah ke rumah almarhum Manan Simatupang dan akhirnya disuruhlah tengok tanah di Pasar Merah Ujung. Lalu, dirasa cocoklah tanahnya itu karena ada sungainya lalu diberi satu hektar sama pak Manan Simatupang. Dan selanjutnya, Buya membeli sisa tanah yang ada untuk memperluas lokasi pesantren. Tujuan Buya mendirikan pesantren adalah untuk menyebarkan ajaran Islam dan memberikan pemahaman kepada masyarakat tentang pentingnya pendidikan Islam bagi putera puterinya[4]

2. Visi, Misi dan Orientasi Pondok Pesantren Modern Al-Kautsar Al-Akbar

Visi Pondok Pesantren Al-Kautsar Al-Akbar adalah memfungsikan diri menjadi sebuah lembaga pendidikan Islam untuk membentuk manusia *tafaqquh fi ad dien* yang bertakwa, berwawasan yang luas, berpengetahuan tinggi, berjiwa ikhlas, disiplin, jujur, berani dan berbudi luhur.

Misi Pondok Pesantren Al-Kautsar Al-Akbar adalah mempersiapkan manusia-manusia intelek profesional yang ulet dan unggul berkualitas untuk menjadi kader-kader pemimpin umat dan bangsa yang beriman, paham dalam ajaran agama serta mampu mengamalkannya dalam

[4]Wawancara dengan Kepala MTs Pesantren Al-Kautsar Al-Akbar pada tanggal 17 Mei 2016 jam 09.12 wib

kehidupan, dan mampu beramar makruf dan nahi munkar.

Orientasi Pondok Pesantren Al-Kautsar Al-Akbar adalah mengembangkan sumber daya manusia yang beriman, terampil, andal, kreatif dan dinamis untuk menghadapi tantangan globalisasi dan modernisasi.

3. Sarana dan Prasarana Pondok Pesantren Modern Al-Kautsar Al-Akbar

Untuk mendukung seluruh kegiatan pembelajaran yang berlangsung, PondokPesantren Al-Kautsar Al-Akbar menyediakan fasilitas sarana dan prasarana sebagai berikut.

1. Gedung belajar berlantai tiga.
2. Gedung asrama putra.
3. Gedung asrama putri.
4. Gedung laboratorium IPA berikut perlengkapannya.
5. Sarana olahraga yang memadai.
6. Masjid putra.
7. Masjid putri.
8. Gedung perpustakaan.
9. Lab. komputer dan multimedia.
10. Penginapan tamu dan wali santri.
11. Aula serba guna.
12. Ruang makan.
13. Koperasi pesantren dan kantin.
14. Warung telekomunikasi (Wartel).
15. Dapur.
16. Sarana MCK.
17. Alat transportasi.
18. Perumahan asatidz.

4. Siswa/Siswi (Santri & Santriwati) Pondok Pesantren Modern Al-Kautsar Al-Akbar

Para santri dansantriwati Pondok Pesantren Modern Al-Kautsar Al-Akbar memiliki latar belakang yang heterogen baik segi daerah, suku, ekonomi, maupun kehidupan sosialnya. Dalam rangka memberikan layanan pendidikan yang terbaik kepada para santri dan orang tua sebagai mitra, Pondok Pesantren Modern Al-Kautsar Al-Akbar senantiasa selalu berupaya meningkatkan segi kreativitas dan kuantitas penerimaan siswa baru.

Jumlah santri-santriwatiPondok Pesantren Al-Kautsar Al-Akbar adalah sebanyak orang yang tersebar sejak kelas I MTs sampai dengan kelas VI MA, sebagaimana terlihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 7.1 Data Santri/ah Pondok Pesantren Al-Kautsar Al-Akbar

KELAS	JLH	L	P	JUMLAH / KELAS	KET
1 – A	27	60	58	118	
1 – B	31				
1 – C	28				
1 – D	32				
I – E	29				
2 – A	30	57	87	144	
2 – B	29				
2 – C	27				
2 – D	28				
2 – E	30				
3 – A	46	68	51	119	
3 – B	35				
3 - C	38				
4 – A	38	58	51	109	
4 – B	27				
4 – C	44				
5 – A IPA	35				

5 – B IPA	35 35 35 35 35	87	123	210	
5 – C IPA					
5 – A IPS					
5 – B IPS					
5 – C IPS					
6 – A IPA	30 27 32 31 32 31	115	68	183	
6 – B IPA					
6 – C IPA					
6 – A IPS					
6 – B IPS					
6 – C IPS					
JUMLAH				883	

Untuk mewujudkan efektivitas dan efisiensi pelaksanaan pendidikan di pesantren, para santri memiliki hak dan kewajiban sebagai berikut.

1. Memperoleh pendidikan sesuai dengan program studi.
2. Menggunakan fasilitas pendidikan yang ada di pesantren untuk menunjang terlaksananya kegiatan akademis.
3. Mengikuti program akademik menurut tata cara yang berlaku.
4. Menghadiri belajar/praktikum sesuai dengan mata pelajaran yang tercantum dalam roster.
5. Melunasi SPP selambat-lambatnya tanggal 5 setiap bulan.
6. Menjaga, memperhatikan, dan mentaati peraturan pesantren serta menghormati guru demi terlaksananya program pesantren dengan baik.
7. Mengikuti program pendidikan yang telah ditetapkan, dengan kehadiran minimal 90% dari jam belajar efektif.
8. Berpakaian seragam yang telah ditetapkan pesantren.
9. Menggunakan bahasa Arab sejak awal semester III dan bahasa Inggris pada awal semester V dalam berkomunikasi.
10. Memelihara dan menjaga pemakaian sarana/fasilitas yang ada di kompleks pesantren sesuai dengan fungsinya.
11. Menjaga kebersihan.

a. Pakaian.
b. Ruangan.
c. Lingkungan.

12. Menjaga integritas pribadi sebagai santri dan mengikuti salat berjamaah di masjid.
13. Bagi santri menggunakan sarung, baju salat (teluk belanga) dan peci.
14. Bagi santriah (santriwati) menggunakan salat (tangan panjang) telekung warna putih tebal menutup aurat.
15. Tidur malam pada jam 22.30 dan bangun jam 04.30 pagi dan istirahat siang jam 14.00 s/d 15.15 kecuali pada waktu-waktu tertentu.
16. Mendapat izin terlebih dahulu bagi santri dan santriah yang tidak dapat mengikuti kegiatan akademis maupun non akademis.
17. Menghormati hak orang lain demi tertibnya suasana hidup yang selaras, serasi dan seimbang lahir dan batin.

Selain hal dan kewajiban tersebut, para santri dilarang:

1. Membawa senjata tajam dan alat-alat yang dapat membahayakan.
2. Membawa radio, *tape recorder* dan yang sejenisnya, serta majalah dan gambar-gambar yang tidak layak bagi santri.
3. Merokok baik di dalam maupun diluar pesantren.
4. Mengubah, merusak bangunan dan perlengkapan pesantren dan menambah sambungan listrik.
5. Mengubah posisi tempat tidur, lemari sebagai mana yang telah ditentukan.
6. Memasuki lokal-lokal diluar yang telah ditentukan.
7. Melakukan surat menyurat antara santri dan santriah serta pihak lain.
8. Mengirim, menyampaikan dan menerima surat cinta.
9. Melakukan kegiatan non akademis tanpa seizin pihak keamanan.
10. Merayakan ulang tahun di kompleks pesantren.
11. Memakai emas dan barang yang berharga lainnya.
12. Memakai barang-barang milik orang lain yang bukan miliknya.

13. Keluar dari pesantren tanpa seizin pihak keamanan.
14. Melakukan perbuatan yang dapat mengakibatkan kerugian materi dan juga nama baik pesantren, seperti:
    a. Kenakalan remaja.
    b. Kenakalan tindak pidana.
    c. Kenakalan pelanggaran agama.

5. Keadaan Guru (Ustaz/ah)

Tenaga pengajar pada Pondok Pesantren Al-Kautsar Al-Akbar adalah tenaga pengajar yang memiliki spesifikasi keilmuan sesuai dengan bidang yang dikuasai, berasal dari pondok-pondok pesantren terkenal di penjuru Tanah Air serta perguruan - perguruan tinggi terkenal baik dari dalam maupun luar negeri.

Mengenai jumlah dan nama-nama guru yang mengajar di Pondok Pesantren Al-Kautsar Al-Akbar dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 7.2 Nama-Nama Guru di Pesantren Al-Kautsar Al-Akbar Medan

No	NAMA GURU	Pendidikan	Lembaga	Fakultas/ Jurusan
1	Drs. Nadran Jamal Nst, Al Haj	S 1	IAIN Sumatera Utara	Syari'ah
2	H. Burhanuddin Noor, Lc	S 1	Internasional Islamic College Libya	Dakwah
3	Dra. Rabiah Ali	S 1	IAIN SU	Tarbiyah
4	H. Bahauddin Nst. Lc S.Pd.I	S 1	Internasional Islamic College Libya/STAI Al-Hikmah	Dakwah/ Tarbiyah
5	H. Ali Sati Nasution, Lc, S.Pd.I	S 1	Aljamiah Islamiyah Madinah al Munawwarah/STAI Al-Hikmah	Ushuluddin/ Tarbiyah
6	Drs. Arsyad S.Pd.I	S 1	IAIN SU/STAI Al-Hikmah	Syari'ah/ Tarbiyah
7	Drs. Ade mustahdi	S 1	UISU	Tarbiyah
8	Dra. Nirmanita Tanjung	S 1	UISU	FKIP

9	H. Khairul Hami, S.Pd.I	S 1	Madrasah Shoulatiyah Makkah Al Mukarromah	Kajian Islam
10	Muhyiddin Yudi S. S.Ag	S 1	STAI Darullughah Wadda'wah Bangil Pasuruan Jatim	Tarbiyah
11	Tirodiah Marbun, M.Pd	S 2	UNIMED	Teknologi Pendidikan
12	Dian Rianto, S.Pd	S 1	STKIP	Bahasa & Seni
13	Dra. Hj Roslina	S 1	USU / UNIMED	Sastra / F.KIP
14	Aimunah Purba	Aliyah	Pesantren Al-Kautsar Al-Akbar	IPA
15	Muhammad Arif Lc	S 1	Universitas Al-Ahgaff Hadromaut Yaman	Syariah
16	Alfi Syahrin Dalimunthe,ST	S 1	Universitas Sumatera Utara	Teknik
17	Erita Harahap Dra.	S 1	Univ. Muslim Nusantara	Keguruan dan ilmu Kependidikan
18	Ibrahim S.Pd.I	S 1	STAIS Medan	Tarbiyah
19	Amiruddin ilmi S.Ag	S 1	IAIN SU	Tarbiyah
20	Muhammad Zain Al Hudawi Lc	S 1	Universitas Al-Ahgaff Hadromaut Yaman	Syariah
21	Drs. Mas'ud S.Pd.I	S 1	UISU / STAI ALHIKMAH	Syariah / Tarbiyah
22	Isya Ansyori, S.Pd.I	S 1	STAIS Medan	Tarbiyah
23	Rahmad Nasrun, S.Ag	S 2	IAIN Sumatera Utara	PAI
24	H. Hasan Basri Lubis Lc S.Pd.I	S 1	Univ. Al Azhar Cairo Mesir / STAIS Medan	Syari'ah wa al-Qonun / Tarbiyah
25	Abdul Wahab Sulaiman, S.Pd.I	S 1	STAI Al-Hikmah	Tarbiyah
26	Nurkaisah Tanjung. M.Pd	S 2	UNIMED	Pendidikan
27	Rafika Novianti, S.Pd	S1	UNIMED	Biologi
28	Idya Mahyuni S.Pd	S 1	UNIMED	MIPA

29	Elly Erna Wahyuni S.Pd	S 1	Univ. Muslim Nusantara	FKIP
30	Latifah Ummi Nadrah Nst, S.Sos	S 1	USU	Sastra
31	Fitri, S.Pd	S 2	UNIMED	Ekonomi
32	Kanzul Ulum	Ma'had Aly	PonPes Riyadlul Jannah Jawa Timur	PAI
33	M. Anas Syarifuddin	Ma'had Aly	PonPes Riyadlul Jannah Jawa Timur	PAI
34	Edi Yanto MA	S 1	University Malaya	Akademi Pengajian Islam
35	Fauzi Akbar Siregar	D 3	STMIK Potensi Utama	Komputer & Bahasa Inggris
36	Abdul Wahab, S.HI, S.Pd.I	S 1	IAIN Sumut / STAIS Medan	Syariah / Tarbiyah
37	Laila Fadzila, S.Pd	S 1	UISU	B. Indonesia
38	Mismaruddin Nasution	S 1	Madrasah Shoulatiyah Makkah Al Mukarromah	Kajian Islam
39	May Sarah Nasution	S 1	Univa	Tarbiyah
40	Maisaroh, S.Pd	S 1	UISU	FKIP
41	Yuzli Fajar S.Pd.	S.1	Univ. Muslim Nusantara	Sosiologi
42	Nur Juriah Tussifah, S.Pd	S1	Univ. Setia Budi Mandiri	Bahasa Inggris
43	Muhammad Irmanuddin	SMK	Pondok Pesantren Az Zahra	Multimedia
44	Edi Riswanto	SMK	Pondok Pesantren Az Zahra	Multimedia
45	Istianah	Aliyah	Pondok Pesantren	Salafiah
46	Nursyahri Marbun, S.Th.I	S.1	Institut Ilmu Qur'an Jakarta	Ushuluddin/ Tafsir Hadits

Terdapat beberapa istilah untuk guru di pondok pesantren Al-Kautsar Al-Akbar, yaitu sebagai berikut.

a) Dewan Guru.

Dewan Guru adalah guru-guru yang telah mengabdikan diri sebagai pengajar di PondokPesantren Modern Al-Kautsar Al-Akbar yang terdiri dari:

1. Anggota golongan A.
2. Anggota golongan B.
3. Anggota kehormatan.

Anggota golongan A adalah bagi pengajar yang telah mengabdikan diri sekurang-kurangnya tiga tahun berturut-turut atau dilihat dari predikat akademisnya yang disandang minimal sarjana strata 1. Anggota golongan B adalah bagi pengajar yang baru mulai masa pengabdiannya di hingga tiga tahun. Anggota kehormatan adalah pengajar yang diangkat pimpinan Pondok Pesantren Modern Al-Kautsar Al-Akbar.

Hak Dewan Guru adalah:

1. Mendapatkan gaji yang layak sesuai dengan perhitungan jam dan tugas setiap tanggal yang telah ditentukan.
2. Memberikan saran, pendapat maupun usul untuk kemajuan pondok pesantren baik secara perseorangan maupun bersama-sama menurut tata cara yang layak.
3. Menggunakan sarana/fasilitas pendidikan yang ada untuk kepentingan terlaksananya pendidikan yang baik.
4. Mengikuti rapat yang dilakukan Dewan Guru dengan hak suara penuh.
5. Mendapat penilaian dari kepala madrasah tentang perkembangannya dalam mengajar.

Setiap guru berkewajiban :

1. Berakhlak karimah.
2. Mengikuti kegiatan pesantren dengan baik.
3. Menegakkan disiplin pesantren.
4. Menjadi contoh atau rujukan dalam sikap dan perilaku.
5. Menjaga integritas pribadinya sebagai seorang guru dan menjadikan nama baik pesantren baik di dalam maupun di luar pesantren.
6. Menjaga hubungan yang serasi dan seimbang baik dengan sesama guru maupun dengan siswa.

7. Menghadiri upacara bendera setiap hari Senin bagi guru yang mengajar les 2 & 3 pada hari tersebut dan peringatan hari besar lainnya.
8. Memiliki perangkat pembelajaran dalam satu tahun proses belajar mengajar untuk mata pelajaran agama dan umum serta memiliki ringkasan materi untuk mata pelajaran pesantren.
9. Melaksanakan kegiatan proses penilaian ulangan harian, ulangan *middle* dan ulangan semester dan ujian akhir.
10. Menyusun dan melaksanakan program perbaikan dan pengayaan.
11. Mengisi daftar nilai santri.
12. Mengikuti kegiatan pengembangan dan pemasyarakatan kurikulum.
13. Mengadakan pengembangan program pengajaran yang menjadi tanggung jawabnya.
14. Membuat catatan tentang kemajuan hasil belajar santri dan melaporkan kepada wali kelas.
15. Mengisi dan meneliti daftar hadir santri sebelum memulai pelajaran.
16. Mengatur kebersihan ruang kelas dan ruang prktikum.
17. Senantiasa memberikan tugas kepada santri untuk dikerjakan didalam dan diluar kelas.
18. Melaporkan kepada kepala madrasah pada tiap akhir bulan tentang kehadiran dan perkembangan santri.
19. Memberikan tugas santri di luar kelas untuk mata pelajaran pesantren berupa penulisan ulang materi yang akan dikerjakan pada pertemuan yang akan datang dalam buku catatan santri.
20. Memeriksa kesiapan santri 5 menit sebelum dimulai pelajaran.
21. Memperhatikan, menegur dan memberi sangsi apabila mendapati santri yang menyalahi aturan-aturan pesantren baik didalam maupun diluar pesantren dan melaporkannya kepada bagian kesantrian.
22. Memberitahu kepala madrasah apabila berhalangan hadir dan memberikan tugas kepada santri.

Para guru dilarang:

1. Tidak hadir ketika ada jam mengajar.
2. Terlambat hadir.
3. Tidak menegakkan disiplin pesantren.
4. Menjatuhkan nama baik pesantren baik didalam maupun diluar pesantren.
5. Menjatuhkan nama baik sesama guru.
6. Menghukumsiswa diluar ketentuan yang telah ditetapkan.
7. Berhubungan dengan siswa diluar norma-norma pendidikan dan syariat Islam.
8. Menghasut baik sesama guru maupun dengan murid.
9. Melakukan politik praktis dalam pesantren.
10. Melakukan pungutan liar.
11. Menerima santri untuk melakukan kegiatan akademis dirumahnya.
12. Berkomunikasi antara guru laki-laki dengan santriwati dan sebaliknya selain kegiatan belajar mengajar tanpa ditemani oleh sekurang-kurangnya tiga orang santri lainnya.
13. Melakukan aktivitas-aktivitas lain tanpa ada koordinasi dengan kepala madrasah dan pimpinan pesantren

Guru yang melanggar seluruh hak dan kewajibannya dianggap sebagai bentuk pelanggaran dan akan dikenakan sanksi setelah dimusyawarahkan oleh tim penasehat yang diangkat/ditunjuk oleh pimpinan dengan:

1. Memberi peringatan lisan.
2. Memberikan peringatan tertulis.
3. Dipotong gaji sesuai ketentuan yang berlaku.
4. Di nonaktifkan sesuai kebijakan pimpinan.

b) Guru Pengasuh

Guru pengasuhadalah guru-guru yang mendapat izin untuk tinggal di dalam lingkungan kompleksPondokPesantren Al-Kautsar Al-Akbar dan diberi tanggung jawab oleh pimpinan pondok pesantren untuk mengasuh dan sebagai wali santri, mulai dari bangun tidur sampai

tidur kembali dan bertanggung jawab dalam mengatur asrama serta yang berhubungan dengan asrama.

Setiap guru pengasuh berhak:

1. Mendapatkan gaji yang layak sesuai dengan ketentuan-ketentuan dan atau tugas yang diamanatkan oleh pimpinan pondok pesantren.
2. Memberikan saran, pendapat maupun usul untuk kemajuan pondok pesantren baik secara perseorangan maupun bersama-sama menurut tata cara yang layak.
3. Menggunakan sarana/fasilitas asrama dan lingkungan pesantren untuk kepentingan terlaksananya pendidikan yang baik.
4. Mengikuti rapat guru pengasuh dan atau guru pengajar dengan hak suara penuh.
5. Mendapat penilaian dari pengawas tentang perkembangannya dalam mengatur dan mengontrol asrama dan mendidik santri di asrama.

Kewajiban guru pengasuh adalah:

1. Berakhlak karimah.
2. Mengikuti kegiatan pesantren dengan baik.
3. Menegakkan disiplin pondok pesantren.
4. Menjadi contoh atau rujukan dalam sikap dan perilaku.
5. Menjaga integritas pribadinya sebagai seorang guru dan menjadikan nama baik pesantren baik di dalam maupun di luar pondok pesantren.
6. Menjaga hubungan yang serasi dan seimbang baik dengan sesama guru pengasuh, guru pengajar maupun dengan santri.
7. Mengikuti salat berjamaah lima waktu.
8. Melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan secara proporsional dan profesional.
9. Mengawasi segala kegiatan santri di asrama.
10. Melaporkan segala peristiwa di asrama sesuai tugas yang seminggu sekali
11. Mengikuti rapat bulanan yang dilaksanakan setiap tanggal tujuh awal bulan.
12. Mengikuti kegiatan pembinaan dan pengembangan pesantren.

13. Memperhatikan, menegur dan memberi peringatan dan sangsi apabila mendapati santri yang menyalahi aturan-aturan pesantren baik didalam maupun diluar pondok pesantren.
14. Memiliki buku catatan perkembangan santri.
15. Memiliki alamat dan nomor telepon orang tua santri.
16. Memberitahu pengawas apabila berhalangan melaksanakan tugas yang diemban.
17. Mengikuti upacara pagi setiap hari Senin pagi.

Setiap guru pengasuh dilarang:

1. Tidak melaksanakan tugas yang telah dibebankan.
2. Tidak menegakkan disiplin pesantren.
3. Menjatuhkan nama baik pesantren baik didalam maupun diluar pesantren
4. Menjatuhkan nama baik sesama guru.
5. Menghukum santri diluar dari ketentuan yang telah ditetapkan.
6. Berhubungan dengan santri diluar norma-norma pendidikan dan syariat Islam.
7. Menghasut baik sesama guru maupun dengan murid.
8. Melakukan politik praktis dalam pesantren.
9. Berjualan di asrama.
10. Melakukan pungutan liar.
11. Berkomunikasi antara guru laki-laki dengan santriwati dan sebaliknya kecuali dalam proses belajar mengajar.
12. Melakukan aktivitas-aktivitas lain baik didalam ataupun diluar pesantren tanpa ada koordinasi dengan pengawas dan atau pimpinan pesantren.
13. Keluar pesantren pada saat melaksanakan tugas

Guru asrama yang melanggar hak dan kewajiban ini dianggap sebagai jenis pelanggaran dan akan dikenakan sanksi setelah dimusyawarahkan oleh tim penasehat yang diangkat/ditunjuk oleh pimpinan dengan:

1. Memberi peringatan lisan.
2. Memberikan peringatan tertulis.

3. Dipotong gaji sesuai ketentuan yang berlaku.
4. Dipindahtugaskan
5. Dinonaktifkan sesuai kebijakan pimpinan.

C. Perkembangan Manajemen Pondok Pesantren Modern Al-Kautsar Al-Akbar

Perkembangan dan perubahan yang terjadi berkaitan dengan manajemen pondok pesantren tidak ada sama sekali. Sejak adanya pesantren hingga penelitian ini dilakukan seluruh kebijakan dan keputusan tentang seluruh hal yang berkaitan dengan pengelolaan pendidikan di pesantren merupakan keputusan tunggal Syekh Ali Akbar Marbun. Walaupun secara struktural terdapat susunan pengurus pondok pesantren yang dibentuk secara tertulis, semuanya hanyalah formalitas. Apalagi, menyangkut tentang anggaran biaya operasional pesantren. Para pengurus pondok pesantren hanya menerima apa yang diarahkan oleh pimpinan pondok pesantren sebagai kebijakan tunggal.

Berdasarkan temuan data melalui instrumen wawancara, penulis (peneliti) mendapatkan data para pengurus pesantren termasuk kepala sekolah dan Dewan Guru tidak dapat bertindak secara leluasa untuk menentukan hal-hal yang berkaitan dengan kegiatan pendidikan di pondok pesantren. Seluruh apa yang akan dilakukan harus lapor terlebih dahulu dengan pimpinan pesantren. Konsekuensinya, segala kebijakan ada di tangan pimpinan pondok pesantren. Terkadang, hal ini menghambat gagasan dan kreativitas dari seluruh pengurus untuk mendukung kelancaran kegiatan pendidikan di pondok pesantren.

Manajemen pengelolaan pondok pesantren Al-Kautsar Al-Akbar dapat dilihat berdasarkan penjelasan Kepala MTs seperti di bawah ini:

> "Pesantren Al-Kautsar ini berbentuk yayasan, milik perseorangan yaitu Buya Syekh Ali Akbar Marbun. Karena itu, maka segala keputusan yang diambil sesuai dengan keinginan Buya. Walaupun saya disini adalah Kepala Sekolah MTs yang secara operasional menjalankan dan mengawasi seluruh kegiatan pendidikan di tingkat MTs, namun seakan-akan ruang gerak dan langkah saya tidak dapat berjalan secara leluasa. ". [5]

[5]Wawancara dengan Kepala MTs Pondok Pesantren Modern Al-Kautsar Al-Akbar

Terlepas dari kepemimpinan tunggal dan pembuatan keputusan tunggal, seluruh kegiatan yang dilaksanakan di pesantren mengacu kepada penerapan manajemen pondok pesantren modern. Hal ini dapat dilihat sejak adanya proses perencanaan yang matang sebelum kegiatan dilaksanakan. Misalnya, kegiatan penerimaan santri baru pada setiap tahun ajaran baru. Tahap awal kegiatan adalah pimpinan pondok pesantren mengumpulkan seluruh pengurus pesantren hingga ke Dewan Guru untuk membuat sebuah perencanaan dalam sebuah musyawarah. Berdasarkan hasil musyawarah tersebut, susunan kepanitiaan dibentuk dengan pembagian tugas masing-masing, sesuai dengan bidang tugasnya.

Pada waktu kegiatan penerimaan siswa baru dilaksanakan, ada koordinasi antar kepala sekolah dan Dewan Guru untuk kesuksesan kegiatan penerimaan siswa baru tersebut. Setelah selesai kegiatan penerimaan siswa baru, panitia mengadakan rapat koordinasi untuk meninjau ulang keseluruhan kegiatan yang telah dilaksanakan. Rapat ini merupakan rapat koordinasi untuk mengevaluasi kegiatan yang telah dilaksanakan. Keberhasilan pengelolaan (manajemen) pesantren tidak terlepas dari adanya kerja sama dan sama-sama bekerja antarseluruh pengurus pondok pesantren yang tergabung dalam struktur kepengurusan pondok pesantren.

Untuk melihat struktur kepengurusan pesantren dapat dilihat pada gambar berikut.

pada tanggal 20 Juli jam 11.00 wib

Gambar 8.1 Surat Keputusan Struktur Kepengurusan Madrasah Tsanawiyah dan Aliyah dan Pengawas Asrama Pesantren Al-Kautsar Al-Akbar

Tahun Pelajaran 2015/2016

SURAT KEPUTUSAN

NO. 012/PMAA/VII/2015

TENTANG

STRUKTUR KEPENGURUSAN

MADRASAH TSANAWIYAH DAN ALIYAH DAN PENGAWAS ASRAMA

PESANTREN AL-KAUTSAR AL-AKBAR

TAHUN PELAJARAN 2015/2016

Bismillahirrohmanirrohim

Pimpinan Pesantren Modern Al-Kautsar Al-Akbar yang bertanda tangan dibawah ini, setelah menimbang dan memperhatikan, maka memutuskan dan menetapkan bahwa nama-nama dibawah ini adalah Pengurus Madrasah Tsanawiyah dan Aliyah dan Pesantren pada Pesantren Modern Al-Kautsar Al-Akbar Tahun Pelajaran 2015/2016 sebagai berikut:

Pimpinan Pesantren	:	Syech Ali Akbar Marbun
Wakil Pimpinan	:	H. Khairul Hami, S.Pd.I
Sekretaris	:	M. Anas Syarifuddin
Bendahara	:	Aimunah Purba
Kepala Madrasah Aliyah	:	Muhyiddin Yudi S, S.Ag
Ka. TU Aliyah	:	Dra. Hj. Roslina
Kepala Madrasah Tsanawiyah	:	Tirodiah Marbun, M.Pd
TU Tsanawiyah	:	Betty Yuniansyih, S.Ag
Ka. Perpustakaan	:	Elly Erna Wahyuni, S.Pd.I

Kabid Laboraturium IPA	:	Idya Mahyuni, S.Pd
Kabid Lab. Komputer & Multimedia	:	Edi Riswanto
Anggota	:	Muhammad Irmanuddin
Kabid Bahasa Arab	:	Ibrahim, S.Pd.I
Anggota	:	H. Bahauddin Nasution Lc, S.Pd.I
		H. Alisati Nasution Lc, S.Pd.I
		Muhammad Zain Al Hudawi, Lc
		Muhammad Arif, Lc
		Fachrurrazi
Kabid Bahasa Inggris	:	Amiruddin Ilmi, S.Ag
Anggota	:	Hj. Nur Juriah Tussifah Marbun, S.Pd
Kepala Asrama Putra	:	Abdul Wahab, S.Pd.I
Anggota	:	Muhammad Zain Alhudawi, Lc
		Muhammad Arif Lc
		Kanzul Ulum
		M. Anas Syarifuddin
		Muhajir Walman Marbun
		Edi Riswanto
		Muhammad Irmanuddin
Kepala Asrama Putri	:	Aimunah Purba
Anggota	:	Dra. Hj. Roslina
		Betty Yuniansih, S.Ag
		Nursyahri Marbun, S.Th.I
		Isti'anah
		Hj. Nur Juriah Tussifah Marbun, S.Pd

Kabid Olahraga & Ekstra Kurikuler	:	Dian Rianto, S.Pd
Wakil	:	Muhammad Irmanuddin
		Edi Riswanto
Kabid Kebersihan dan Perlengkapan	:	Ahmad Harris
Wakil	:	Muhajir Marbun
		Edi Riswanto
		Muhammad Irmanuddin Ridwan
Pembina Ta'lim	:	Kanzul Ulum
		Muhammad Zain Alhudawi
		Hj. Nur Juriah Tussifah Marbun, S.Pd
Kabid Ibadah ,Da'wah wal Irsyad	:	Abdul Wahab As, S.Pd.I
M. Anas Syarifuddin		
Bagian Kesehatan	:	Muhajir Marbun
Kabid Ibadah Putri	:	Betty Yuniansih, S.Ag
Kabid Humas	:	Drs Arsyad S.Pd.I
Kepala Dapur	:	Kasiono
Dokumentasi	:	Muhammad Irmanuddin

Demikiain surat keputusan ini dibuat dengan sebenarnya dan Surat Keputusan ini berlaku sejak tanggal di tetapkan sampai dengan tanggal 30 Juni 2016 dengan ketentuan bahwa segala sesuatunya akan diubah dan diperbaiki sebagaimana mestinya apabila dikemudian hari ternyata terdapat kekeliruan dalam keputusan ini.

Ditetapkan di : Medan

Tanggal : 2 Juli 2015

Pimpinan,

Syech Ali Akbar Marbun

Struktur organisasi yang terter di atas menunjukkan bahwa pimpinan tertinggi di PondokPesantren Al-Kautsar Al-Akbar adalah Syekh Ali Akbar Marbun, dibantu oleh beberapa fungsionaris pondok pesantren lainnya. Adapun tugas masing-masing pengurus PondokPesantrenAl-Kautsar Al-Akbar sebagai berikut.

1. Wakil Pimpinan pondok pesantren:
    a. Mengatur penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran di pondok pesantren.
    b. Mengatur penyelenggaraan urusan tata usaha pondok pesantren.
    c. Mengatur penyelenggaraan urusan kepegawaian.
    d. Mengatur penyelenggaraan urusan keuangan pondok pesantren.
    e. Mengatur penyelenggaraan urusan sarana dan prasarana pondok pesantren.
    f. Mengatur penyelenggaraan urusan rumah tangga pondok pesantren.
    g. Mengatur penyelenggaraan urusan asrama.
    h. Mengatur pembinaan santri.
    i. Mengatur hubungan antara pimpinan, guru dan santri.
    j. Menyelenggarakan hubungan dengan orang tua santri dan masyarakat.
    k. Melakukan pengendalian pelaksanaan seluruh kegiatan di pondok pesantren.
    l. Memonitor jalannya seluruh kegiatan pondok pesantren.
    m. Melakukan dan menggantikan tugas-tugas lain yang diberikan pimpinan.
2. Sekretaris pondok pesantren:
    a. Mengadakan pengawasan administrasi secara umum.
    b. Mengurusi hal-hal yang ada kaitannya dengan instansi pemerintah atau pihak lain.
    c. Tugas-tugas lain yang ada kaitannya dengan administrasi.

d. Sebagai pelaksana harian yang ada kaitannya dengan administrasi.
e. Membuat laporan pertanggung jawaban yayasan.

3. Bendahara:
   a. Mengadakan pengawasan dan pelaksanaan tata keuangan secara umum.
   b. Menghimpun dan mendayagunakan keuangan yang bersifat umum.
   c. Mewakili ketua dalam masalah yang ada kaitannya dengan keuangan.
   d. Tugas-tugas lain yang ada kaitannya dengan keuangan.
   e. Mencatat keuangan harian.
   f. Membuat laporan keuangan setiap bulan.
   g. Membuat laporan keuangan tahunan.
4. Humas:
   a. Menyelenggarakan dan mengatur rapat-rapat pesantren.
   b. Menyelenggarakan pertemuan dengan orang tua siswa.
   c. Mengadakan hubungan jalinan kerja sama dengan pihak luar dalam mengembangkan program pesantren.
   d. Membina hubungan keluarga warga pesantren lewat pertemuan-pertemuan formal maupun informal.
   e. Merencanakan dan memelihara stabilitas kesejahteraan guru dan karyawan.
   f. Menyelenggarakan dan membina unit-unit usaha (kopontren) sebagai wahana pembinaan rasa kekeluargaan dan kesejahteraan.
   g. Mengadakan publikasi pesantren lewat media cetak maupun elektronik (brosur, mading, buletin, radio, internet, dll).
   h. Menyusun laporan bulanan pelaksanaan tugas.
   i. Melaksanakan tugas temporer ketua.
5. Koordinator pendidikan dan dakwah:
   a. Menkoordinir, menyusun dan menyelenggarakan kegiatan di bidang pendidikan dan administrasi pengajaran kepesantrenan dan madrasah yang berfungsi sebagai pedoman dalam

pengelolaan pendidikan dan pengajaran agar lebih terencana, terorganisir, terlaksana dan terawasi dengan baik dalam upaya pencapaian tujuan pendidikan nasional secara mantap dan konsisten.

b. Bekerja sama dengan seksi pendidikan pesantren dan kepala madrasah dalam mengelola program pendidikan dan pengajaran pesantren dan madrasah.
c. Membuat laporan bulanan, semester dan tahunan yang dibantu seksi pendidikan pesantren dan kepala madrasah.
d. Menyusun agenda dan jadwal rapat bulanan, triwulan, semesteran dan tahunan pengurus yayasan dengan pimpinan, antara pengurus yayasan dengan seluruh jajaran pendidikan.
e. Menyelenggarakan pengajian bulanan untuk Dewan Guru, wali santri dan santri senior.
f. menyelenggarakan kader dai untuk diterjunkan ke masyarakat.
g. Bagian pendidikan mempunyai tugas melaksanakan administrasi pendidikan dan evaluasi, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Untuk menyelenggarakan tugas tersebut, Bagian Pendidikan mempunyai fungsi:
    1) Melaksanakan administrasi pendidikan dan evaluasi, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat.
    2) Melaksanakan registrasi dan statistik.
    3) Melaksanakan administrasi sarana pendidikan.

    Dari ketiga fungsi tersebut,Bagian Pendidikan terdiri atas :

    1) Sub Bagian Pendidikan dan Evaluasi, yang mempunyai tugas melakukan administrasi pendidikan dan evaluasi.
    2) Sub Bagian Registrasi dan Statistik, yang mempunyai tugas melakukan registrasi dan statistik.
    3) Sub Bagian Sarana Pendidikan, yang mempunyai tugas melakukan administrasi sarana pendidikan.

6. Koordinator pengasuhan santri:
    a. Mengatur pola pikir dan aktivitas kehidupan santri di luar jam sekolah.
    b. Pembina IPPAA.
    c. Pengendali disiplin seluruh santri secara langsung maupun tidak langsung melalui IPPAA.
    d. Mengatur tempat dan kamar santri.
    e. Bekerja sama dengan wali kamar dalam mengatur kedisiplinan kamar.
    f. Bekerja sama dengan bagian ibadah dalam mengatur ibadah santri.
    g. Bekerja sama dengan wali kamar dalam kebersihan kamar dan asrama.
    h. Membuat kegiatan mingguan, bulanan, triwulan dan semesteran.
    i. Membuat laporan bulanan.
7. Koordinator logistik:
    a. Mengatur perbelanjaan dapur, menu makanan dan petugas dapur.
    b. Mengelola jam makan santri setiap hari.
    c. Membuat laporan, mingguan, bulanan, semesteran dan tahun.
8. Koordinatorsarana dan prasarana:
    a. Menyusun program pengadaan, pemeliharaan dan pengamanan barang inventaris pesantren.
    b. Mendayagunakan sarana prasarana KBM (termasuk kartu-kartu pelaksanaan pendidikan).
    c. Menjaga stabilitas pemeliharaan dan pendayaangunaan sarana dan prasarana pesantren.
    d. Merencanakan kegiatan teknik pemeliharaan sarana dan prasarana.
    e. Merencanakan pendayagunaan sarana dan prasarana secara optimal.

f. Melaksanakan tugas temporer ketua.
g. Mencatat dan menginventarisir tropi, piala, dan piagam-piagam.
h. Mencatat dan menginventarisir semua sarana dan prasarana pesantren.
i. Membina dan mengawasi pelaksanaan 5 K (kebersihan, keindahan, ketertiban, kesehatan dan kerindangan).
j. Menyusun program laporan bulanan pelaksanaan tugas.
k. Menginventarisasi segala kegiatan pesantren, baik berupa foto, alat-alat kegiatan dll.

9. Koordinator Kamtib:
   a. Mengatur keamanan dan ketertiban seluruh pondok pesantren.
   b. Mengatur perizinan santri.
   c. Bekerja sama dengan bagian kepengasuhan dalam keamanan dan ketertiban asrama.
   d. Bekerja sama dengan satuan pengamanan dalam menjalankan tugas keamanan dan ketertiban pesantren melaksanakan pemeriksaan asrama.
   e. Membantu pengasuhan santri dan pimpinan pondok pesantren dalam menjaga keamanan pondok pesantren dan membantu menegakkan disiplin dengan memberikan peringatan/sanksi bagi yang melanggar disiplin dan sunah pondok pesantren sesuai dengan panduan Gerakan Disiplin Santri (GDS). Sebagai hasilnya ketertiban sangat terjaga di pondok pesantren dengan dibantu oleh bagian lainnya serta pengurus asrama.

Fungsi kegiatan dalam manajemen adalah pelaksanaan tugas (*actuating*). Pelaksanaan kegiatan pendidikan di Pondok Pesantren Al-Kautsar Al-Akbar ini dilakukan secara bersama-sama dan adanya kerja sama yang harmonis melalui koordinasi dalam bentuk komunikasi yang efektif antara pimpinan dan seluruh pengurus beserta seluruh guru dan komunitas yang ada di pondok pesantren. Dalam pelaksanaan tugasnya seluruh pengurus pesantren selalu mengadakan komunikasi membicarakan hal-hal yang berkaitan dengan pelaksanaan tugasnya masing-masing. Hal ini diungkapkan oleh salah seorang guru di pondok pesantren Al-Kautsar Al-Akbar sebagai berikut:

"Walau kami disini telah diberi amanah untuk melaksanakan tugas sesuai dengan bidang tugas kami masing-masing, namun dalam kesehariannya kami selalu berdialog baik secara formal maupun informal tentang pelaksanaan tugas yang telah dan akan kami kerjakan. Secara tidak formal, kami pada waktu jam istirahat dan setiap ada kesempatan selalu menyempatkan diri untuk mendialogkan hal-hal yang menyangkut pelaksanaan tugas kami.."[6]

Akhir dari kegiatan manajemen adalah kegiatan pengawasan (*Controlling*). Dalam kegiatan pengawasan ini, mekanisme kerjanya disesuaikan dengan bidang tugas masing-masing. Misalnya, Kepala Madrasah Tsanawiyah dan Madrasah Aliyah bertugas mengawasi jalannya kegiatan pembelajaran yang dilaksanakan guru. Pengawasan tersebut dilakukan agar pembelajaran dapat berjalan secara efektif dan efisien. Hal-hal yang diawasi antara lain kedisiplinan guru dalam melaksanakan pembelajaran, baik disiplin dengan kehadiran, disiplin dalam menyediakan perangkat pembelajaran, dan disiplin dalam mengelola kelas. Setiap guru yang akan melaksanakan tugasnya harus terlebih dahulu mengisi daftar kehadiran mengajar dan juga menyerahkan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP). Jika terdapat guru yang tidak menyusun RPP, tidak mampu menunjukkan bahan ajarnya yang nantinya akan ditandatangani oleh Kepala Sekolahnya masing-masing.

Bentuk kegiatan pengawasan ini dijelaskan oleh salah seorang guru sebagai berikut:

"Agar pembelajaran berjalan dengan baik, maka seluruh guru disini baik di MTs maupun di MA harus mengisi daftar kehadiran setiap akan masuk kelas. Kemudian, menunjukkan RPP nya atau paling tidak bahan ajarnya yang akan disampaikannya kepada para siswa dalam pembelajaran.Kemudian, jika ada ketahuan guru yang kurang disiplin maka kami akan memanggilnya dan mengajak dialog dengan guru tersebut.Selain itu pula, jika ada guru yang tidak bisa hadir mengajar, kami segera akan mencari guru lain untuk menggantikannya.".[7]

[6]Wawancara dengan, salah seorang guru di Pondok Pesantren Modern Al-Kautsar Al-Akbar pada tanggal 22 Juni 2016 jam 14.00 wib

[7]Wawancara dengan, salah seorang guru di Pondok Pesantren Modern Al-Kautsar Al-Akbar pada tanggal 22 Juni 2016 jam 16.00 wib

Temuan data penelitian penulis menunjukkan bahwa bentuk pengawasan yang diberikan oleh Kepala Sekolah kepada para dewan guru adalah bentuk pengawasan secara langsung, di mana Kepala Sekolah selalu mengadakan supervisi internal kedalam proses belajar mengajar untuk melihat pembelajaran yang dilaksanakan oleh guru. Selain itu pula, Kepala Sekolah juga mengadakan pengawasan dalam bentuk supervisi klinis terhadap para guru yang kemungkinan mengalami kesulitan dalam melaksanakan pembelajaran.

Keseluruhan kegiatan manajemen yang terlaksana pada Pondok Pesantren Modern Al-Kautsar Al-Akbar menunjukkan bahwa telah terbentuk manajemen yang terkoordinir dan terkontrol pada satuan komando dalam kepemimpinan Syekh Ali Akbar Marbun dan dibantu oleh para pengurus pesantren lainnya.

D. PerkembanganSistem Pendidikan Pondok Pesantren Modern Al-Kautsar Al-Akbar

Sejak berdirinya pondok pesantren modern ini dan hingga penelitian ini dilaksanakan tidak ada perkembangan dan perubahan yang berarti dari segi sistem pendidikan pondok pesantren. Adapun komponen yang terdapat dalam sistem pendidikan ini meliputi guru, siswa/siswi (santri/santriwati), satuan pendidikan, kurikulum, dan sistem pembelajaran.

1. Guru (Ustaz/ah)

Sekitar tahun 1984, sebelum kegiatan pendidikan di pondok pesantren dibuka diadakan kegiatan pengajian rutin yang menghadirkan banyak penceramah. Kegiatan ini dilaksanakan setiap akhir bulan. Penceramahnya antara lain Syekh Dahlan Musa, dari Darussalam, Syekh (alm) Syihabuddin, Syekh Adnan Yahya. Materi yang mereka ceramahkan adalah tentang pengajian kitab kuning. Kegiatan pengajian ini berlangsung selama kurang lebih tiga tahun. Peserta pengajian yang hadir mayoritas dari kalangan para pejabat dan kalangan orang kaya dari berbagai daerah sekitar Kota Medan, bahkan ada juga yang berasal dari Pangkalan Berandan Kabupaten Langkat. Diantara peserta yang hadir pada pengajian tersebut antara lain dari Pertamina Pangkalan Berandan. Adapun pelaksanaan kegiatan pengajian rutin ini diadakan pada setiap Minggu dari jam 09.00 wib s/d sehabis salat zuhur. Para karib kerabat

dan kolega Syekh Ali Akbar Marbun diundang pula untuk mengikuti pengajian tersebut.

Sejak berdiri pada 1987, guru yang mengajar sebagian besar berasal dari alumni Timur Tengah seperti dari India, Mesir, Arab Saudi. Selain itu, ada pula guru yang berasal dari Jawa yang masih merupakan kolega Syekh Ali Akbar Marbun. Diantara guru yang mengajar yaitu ustaz Syahdan, ustaz Yazid dari Mesir, ustaz Faruq dari Makkah, ustaz Fahmi dari India. Pada periode awal ini, para guru tidak melalui proses rekrutmen dan seluruh guru yang mengajar merupakan kerabat dan teman dekat Syekh Ali Akbar Marbun ketika beliau mengenyam pendidikan di Arab Saudi.

Jumlah guru pada waktu pondok pesantren ini baru dibuka sebanyak 10 orang guru. Hal ini juga karena jumlah santri (siswa/i) masih sedikit dan sarana belajarnya belum memadai. Ketika guru akan mengajar, mereka membuat uraian materi yang akan diajarkannya dalam bentuk *i'dad* yang kemudian akan dikoreksi oleh kepala sekolah dan ditandatanganinya jika *i'dad* tersebut sudah sesuai dengan apa yang diharapkan. Seluruh guru tinggal di asrama. Pada awal pesantren ini ada, Syekh Ali Akbar Marbun menjabat menjadi Kepala Madrasah Tsanawiyah (MTs) lebih kurang selama lima tahun. Sekolah yang ada baru tingkat MTs dan beberapa tahun kemudian dibuka tingkat Madrasah Aliyah (MA).

Cara mengajar para guru periode awal ini menggunakan metode ceramah, tanya jawab, penugasan dalam bentuk hafalan beberapa hadis dan beberapa surat dalam Al-Quran. Adapun media yang digunakan masih sangat sederhana dan belum menggunakan media elektronik, hanya menggunakan papan tulis dan alat pembelajaran lainnya. Secara perlahan-lahan terjadi penambahan gedung yang ada pondok pesantren dengan ditambahnya beberapa lokal sebagai tempat pembelajaran. Mulailah Pesantren Al-Kautsar diminati oleh masyarakat dengan memasukkan anak mereka ke pesantren ini. Seiring dengan hal itu, mulai bertambah jumlah guru yang mengajar di pesantren. Latar belakang pendidikan guru bukan hanya berasal dari alumni luar negeri, tetapi juga dari beberapa alumni dalam negeri. Pola rekrutmen guru juga sudah mengalami dinamika (perubahan).

Perkembangan dan perubahan ini terjadi sejak 1990 sampai sekarang, di mana para guru tidak hanya berasal dari perguruan tinggi

Islam, tetapi juga berasal dari perguruan tinggi umum. Prioritas utama untuk rekrutmen guru adalah spesifikasi latar belakang pendidikan guru sesuai dengan materi yang akan diajarkannya. Misalnya, guru yang mengajar pelajaran matematika haruslah guru yang berasal dari perguruan tinggi umum seperti UNIMED yang memang memiliki alumni pendidikan guru matematika. Selain itu, dilihat pengalaman mengajar guru sebelum masuk mengajar di pesantren ini. Untuk pengetahuan khusus tentang bahasa Arab dan bahasa Inggris tidak dipentingkan, tetapi sambil mengajar sambil mempelajari dua bahasa tersebut.

Setelah para guru baru ini diterima mengajar, mereka di-*training* dalam masa percobaan selama tiga bulan. Selama tiga bulan tersebut akan ada penilaian kinerja terhadap mereka. Hal yang dinilai adalah tentang kemampuannya dalam melaksanakan pembelajaran antara lain kemampuan dalam memotivasi siswa untuk belajar, kemampuan dalam menentramkan suasana belajar dengan kondusif sehingga tidak terdengar adanya kegaduhan (keributan) siswa ketika belajar dan kemampuan pendalaman materi yang diajarkan, serta kemampuan dalam mengelola kelas. Selama masa tiga tahun tersebut, penilaian terus dilakukan hingga akhirnya diambil keputusan oleh pengurus pesantren apakah guru tersebut diterima sebagai pengajar atau tidak. Saat ini jumlah guru sudah mencapai 46 orang dan terdapat beberapa kategori guru dengan status yang berbeda, yaitu : Dewan Guru dan guru pengasuh.

2. Siswa, Satuan Pendidikan, Kurikulum dan Proses Pembelajaran

Tidak ada perkembangan dan perubahan yang berarti yang terjadi di pondok pesantren berkaitan dengan keadaan santri/ah (siswa/i), satuan pendidikan dan kurikulum. Hanya adanya perubahan dari segi jumlah santri yang sudah mencapai 883 orang santri. Hal ini terjadi karena sudah banyaknya fasilitas untuk belajar santri.

Lama pendidikan yang diselenggarakan di PondokPesantren Modern Al-Kautsar Al-Akbar adalah enam tahun dengan program pendidikan sebagai berikut.

A. Program Pendidikan Kepesantrenan:
   1. Tarbiyah islamiyah berupa pendalaman ilmu-ilmu agama.
   2. Praktik pelaksanaan ibadah mandiri dengan kriteria:

a. Salat berjamaah 5 (lima) waktu.
b. Menghafal dan membaca wirid-wirid tertentu pada subuh dan magrib.

3. Tahfidz (hafalan) Al-Quran dengan kriteria sebagai berikut:
   a. Menghafal Juz' 30 (Juz' 'Amma) dan beberapa surat.
   b. MenghafalAl-Quran 30 (tiga puluh) Juz' penuh.
4. Pembelajaran kitab kuning sebagai sumber ilmu keislaman.
5. Program khusus pembelajaran bahasa Arab dan bahasa Inggris.

B. Program Pendidikan Formal:
1. Tingkat Tsanawiyah 3 tahun (setingkat SLTP) yang terakreditasi dengan nilai A.
2. Tingkat Aliyah 3 tahun (setingkat SLTA) yang terakreditasi dengan nilai A dengan jurusan : Ilmu Pengetahuan Alam dan Ilmu Pengetahuan Sosial.

Sesuai kesepakatan madrasah dengan yayasan serta dengan memperhatikan keadaan sarana dan prasarana yang tersedia di pondok pesantren, pihak pondok pesantren menetapkan hanya adadua jurusan yang diprogramkan untuk santri kelas lima dan enam, yaitu Jurusan Ilmu Pengetahuan Alam dan Ilmu Pengetahuan Sosial. Penentuan penjurusan program studi Ilmu Pengetahuan Alam, Ilmu Sosial dan Bahasa dilakukan akhir semester 2 kelas empat.

Pelaksanaan penjurusan di semester 1 kelas lima. Kriteria penjurusan program meliputi nilai akademik, santri yang naik kelas lima dan akan mengambil program tertentu yaitu IPA atau IPS : boleh memiliki nilai yang tidak tuntas paling banyak 3 mata pelajaran pada mata pelajaran-mata pelajaran yang bukan menjadi ciri khas program tersebut. Santri yang naik ke kelas lima, dan yang bersangkutan mendapat nilai tidak tuntas 3 mata pelajaran, nilai tersebut harus dijadikan dasar untuk menentukan program yang dapat diikuti oleh santri.

Kurikulum yang digunakan di PondokPesantren Modern Al-Kautsar Al-Akbar adalah sebagai berikut.

1. Kurikulum yang menjadi ciri khas Pondok Pesantren Al-Kautsar Al-Akbar yaitu pendalaman ilmu-ilmu keislaman (seperti Tafsir, Hadis, Fikih, Akhlak, Tauhid, bahasa Arab).

2. Kurikulum Kementerian Agama yang dipadukan dengan Kementerian Pendidikan Nasional yang disebut dengan KTSP (Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan).

Untuk melihat distribusi materi kurikulum untuk tingkat MTs dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 7.4 Struktur Program Pengajaran Pondok Pesantren Madrasah Tsanawiyah

NO		JENIS PROGRAM	KELAS & BEBAN JAM			NAMA KITAB/BUKU
			I	II	III	
	A.	Pendidikan Agama :				
1		Al-Qur'an	3	4	4	Al-Qur'an
2		Tajwid	3	2		Pengantar Tajwid, Hidayatul Mustafid
3		Tafsir		2	2	Tafsir Arrosyin (syech Toha Syaiby
4		Hadist	2	2	4	Hadits Arbain, Jawahirul Bukhori
5		Tauhid	2	2	2	Durus Aqaid Diniyah
6		Fiqih	2	2	3	Fiqh Wadhih, Matan Alghayah Wataqrib, Fathul Qorib
7		Qawa'id Fiqih			2	Almabadi' Awwaliah
8		Tarikh Islam	2	2	2	Khulashoh Nurul Yaqin
9		Akhlaq	2	2	2	Akhlaq Lilbanin, Taisirul Khollaq, Washoya
	B.	Bahasa Arab :				
10		Imla	3	2		Pengantar Belajar Imla', Albasit, Qawaid AlImla'
11		Muthola'ah / Muhadasah	3	3	4	Alhiwar, Al-Muhawarah Al-yaumiah
12		Mahfudzot	2	2	2	Almuntakhobat
13		Nahu	4	4	4	Pengantar Ilmu Nahwu, Nahwu Wadhih,
14		Shorof	3	4	3	Ilmu Shorof,
15		Tahsin Khoth	2	2		
	C.	Pendidikan Umum :				
16		PPKN	2	2	2	Kurikulum Nasional 2007
17		Bahasa Indonesia	3	3	3	Kurikulum Nasional 2007

18		Bahasa Inggris	4	4	4	Kurikulum Nasional 2007
19		Penjas./Kesenian	2	2	2	Kurikulum Nasional 2007
20		Matematika	4	4	4	Kurikulum Nasional 2007
21		Biologi	2	2	2	Kurikulum Nasional 2007
22		Fisika	2	2	3	Kurikulum Nasional 2007
23		IPS	3	3	3	Kurikulum Nasional 2007
24		Kepramukaan	2	2	2	
	Beban Belajar		57	59	59	
	JUMLAH					
	Mata Pelajaran		22	22	20	

Distribusi kurikulum Madrasah Aliyah dapatdilihat pada tabel berikut.

Tabel 7.5 Struktur Program Pengajaran Pesantren Madrasah Aliyah

NO	JENIS PROGRAM		KELAS &BEBAN BELAJAR				NAMA BUKU/KITAB
			I	II IPA	II IPS	III IPA	
	A.	**Pendidikan Agama :**					
1		Tafsir	3	3	3	3	Rawaiul Bayan Tafsir Ayatil Ahkam
2		Ilmu Tafsir	-	2	2	2	Ilmu Tafsir
3		Hadist	2	2	2	2	Bulughul Maram, Ryadlul Sholihin
4		Mushtholah Hadist	2	2			Alqawaid Al Asasiyah Fi Ilmi Mustholah
5		Tauhid	2	2	2	2	Almabadi' Al Awwaliyah, Alhusunul Hamidiyah
6		Fiqih	2	2	2	2	Tuhfatut Tullab
7		Usul Fiqih	2	2	2	2	Assulam
8		Faroid	2	2			Ilmu Mawaris
9		Akhlaq	2	2	2	2	Mauizhotul Mu'minin
10		Tarbiyah	2	-	2	2	Tarbiyatul Aulad
11		Tarekh Islam	2	2	2	2	Nurul Yaqin, Tarikh Khulafa'

	B.	Bahasa Arab :					
12		Muthola'ah	3	2	2	2	
13		Nahu/Shorof	4	4	4	4	Matn Al-Ajurumiyah, Mutammimah, Alkawakib, Al-Amtsilah Attashrifiyah
14		Balaghoh	2	2	2	2	Jawahirul Balaghah
	C.	Pendidikan Umum :					
15		PPKN	2	2	2	2	Kurikulum Nasional 2007
16		Bahasa Indonesia	2	3	2	2	Kurikulum Nasional 2007
17		Sej. Nasional dan Dunia	2	2	2	2	Kurikulum Nasional 2007
18		Bahasa Inggris	4	4	4	4	Kurikulum Nasional 2007
19		Matematika	4	5	-	6	Kurikulum Nasional 2007
20		Biologi	4	4	-	5	Kurikulum Nasional 2007
21		Fisika	2	5	-	5	Kurikulum Nasional 2007
22		Kimia	2	3	-	4	Kurikulum Nasional 2007
23		Ekonomi/Akuntansi	2	-	8	-	Kurikulum Nasional 2007
24		Geografi	2	-	-	-	Kurikulum Nasional 2007
25		Sosiologi	1	-	4	-	Kurikulum Nasional 2007
	Beban Belajar		59	59	59	57	
	JUMLAH						
	Mata Pelajaran		25	21	21	20	

Penentuan kurikulum mata pelajaran agama Islam tidak merujuk kepada kurikulum yang berasal dari Kementerian Agama, tetapi menggunakan kurikulum pesantren. Alasan diberlakukannya kurikulum tersebut kurikulum yang digunakan sesuai dengan SKB Tiga Menteri di mana kurikulum mata pelajaran agamanya merujuk kepada kurikulum pesantren, sementara kurikulum pengetahuan umumnya merujuk kepada kurikulum dari Kementerian Agama yang dipadukan dengan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Alasan tidak menggunakan kurikulum pendidikan agama dari Kementerian Agama karena pihak pondok pesantren berpendapat bahwa lebih bagus kurikulum yang berasal dari pesantren yang mengkaji materi-materi mata pelajaran agama dibandingkan dengan kurikulum pelajaran agama yang berasal dari Kementerian Agama.

Alasan digunakannya kurikulum tersebut sebagaimana pemaparan yang disampaikan oleh Kepala MTs Pondok Pesantren Al-Kautsar Al-Akbar di bawah ini:

> "Kurikulum yang kami gunakan sesuai dengan SKB Tiga Menteri. Dimana, kurikulum mata pelajaran agamanya merujuk kepada kurikulum pesantren sedangkan untuk kurikulum pengetahuan umumnya merujuk kepada kurikulum dari Kementerian Agama yang dipadukan dengan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Alasan kami tidak menggunakan kurikulum pendidikan agama dari Kementerian Agama karena kami berpendapat bahwa lebih bagus kurikulum yang berasal dari pesantren yang mengkaji materi-materi mata pelajaran agama dibandingkan dengan kurikulum pelajaran agama yang berasal dari Kementerian Agama".[8]

Sistem pembelajaran yang diterapkan di Pondok Pesantren Al-Kautsar Al-Akbar adalah sistem belajar mandiri 24 jam, yaitu seluruh santri tinggal di asrama kompleks Pondok Pesantren Modern Al-Kautsar Al-Akbar dengan pengawasan ustaz dan umi yang juga tinggal di dalam komplek, dengan jadwal belajar yang terarah sebagai berikut.

1. Belajar untuk sekolah formal dilaksanakan pada pagi dan sore hari.
2. Belajar untuk praktik bahasa, hafalan Al-Quran dan wirid, dan pembelajaran kitab kuning dilaksanakan pada setelah Subuh dan setelahmagrib (sesuai dengan kelas masing-masing).
3. Belajar mandiri bersama dilaksanakan pukul 21.00 – 22.15 setiap hari kecuali malam Jumat dan malam Ahad.
4. Bimbingan belajar tambahan persiapan menghadapi Ujian Nasional (UN) untuk santri /santriyah kelas III Tsanawiyah dan III Aliyah dilaksanakan pada 16.00 – 15.45 WIB.
5. Bimbingan belajar komputer yang dilaksanakan pada *ba'da* Ashar, *ba'da* magrib dan setelah makan malam pukul 21.00 – 22.15 WIB, serta pada hari Ahad.

Proses belajar mengajar diselenggarakan dengan kegiatan kurikuler sesuai dengan kurikulum dalam masing-masing bidang studi yang terdiri dari:

---

[8]Wawancara dengan Bapak Arsyad, Kepala MTs Pondok Pesantren Modern Al-Kautsar Al-Akbar pada tanggal 7 Juli jam 11.00 wib

a. Belajar di kelas yang dilaksanakan pada pagi dan sore hari.
b. Kegiatan kurikulum terstruktur.
c. Kegiatan Pengembangan diri santri.

Jadwal kegiatan keseharian Santri/ah seperti tertera pada tabel ini.

Tabel 7.6 Jadwal Kegiatan Keseharian Santri Pondok Pesantren Al-Kautsar Al-Akbar Medan

HARI	WAKTU	KEGIATAN	PELAKSANA	**NAMA PETUGAS**
SENIN	04.30 s/d 05.00	Bangun, Sholat Tahajud		
	05.00 s/d 05.45	Sholat Subuh & Baca Wirid Lathif		
	05.45 s/d 06.30	Muhadatsah dan hafalan Al-Quran dan surat-surat penting		
	06.30 s/d 07.15	Mandi, Sarapan Pagi		
	07.15 s/d 07.30	Persiapan Masuk Kelas		
	07.30 s/d 13.00	Sekolah Pagi		
	13.00 s/d 14.00	Sholat Dhuhur Jama'ah & Makan Siang		
	14.00 s/d 15.30	Belajar Siang		
	16.00 s/d 16.15	Sholat Ashar		
	16.30 s/d 17.30	Ekstra Kurikuler		
	17.30 s/d 18.30	Bersih diri & kebersihan Umum		
	18.30 s/d 19.00	Sholat Maghrib & baca Wirid Haddad dan Asmaul Husna		
	19.00 s/d 19.45	Pesantren Al-Layali/ Pendalaman Bahasa Arab & Inggris * dan Kitab kuning		

		Tahfiz Al-Quran *		
		Mengaji Al-Quran *		
		Menghafal Wirid		
	19.45 s/d 20.15	Sholat Isya' Berjam'ah		
	20.15 s/d 20.45	Makan Malam		
	20.45 s/d 22.15	Belajar Malam		
	22.15 s/d 04.30	Tidur/ Istirahat Malam		
SELASA	Idem	Idem		
RABU	Idem	Idem		
KAMIS	20.45 s/d 22.15	Muhadhoroh B. Arab		
JUM'AT	16.30 s/d 17.45	Pramuka		
	17.45 s/d 18.30	Membaca Sholawat		
	20.45 s/d 22.15	Pencak Silat **		
SABTU	20.45 s/d 22.15	Muhadhoroh B. Inggris		
AHAD	06.00 s/d 07.30	Nadzofah Aam		
	07.30 s/d 09.00	Olah Raga Bersama		
	09.00 s/d 12.00	Pramuka *		
		Tilawah Al-Quran *		
		Pencak Silat *		
		Pidato Bahasa Indonesia *		

Keterangan:

*Kegiatan sesuai dengan jadwal dan pembagi kelas atau kelompok masing-masing.

** Kegiatan ini hanya untuk pencak silat sabuk jambon ke atas.

Selain kegiatan intra dan kokurikuler seperti tersebut di atas, Pondok Pesantren Al-Kautsar Al-Akbar juga melaksanakan kegiatan ekstrakurikuler. Hal inikarena secara khusus Pondok Pesantren Modern Al-Kautsar al-Akbar memposisikan diri menjadi lembaga pendidikan, dakwah islamiyah, lembaga pelatihan dan keterampilan yang berorientasi pada pengembangan masyarakat madani. Oleh karenanya, Pondok Pesantren Al-Kautsar Al-Akbar membekali seluruh santri dengan berbagai ketrampilan yang salah satunya dapat diperoleh melalui kegiatan ekstrakurikuler.

Ekstrakurikuler yang dikembangkan di pondok pesantren ini adalah *pertama*, kegiatan olahraga, yaitu: sepak bola, bola volley, tenis meja, bulu tangkis, dan bola basket. *Kedua*, kegiatan seni bela diri pencak silat Persaudaraan Hati Terate. *Ketiga*, kesenian, yang meliputi seni hadrah, nasyid, seni baca/tilawah Al-Quran, kaligrafi, dan marawis. *Keempat*, latihan pidato meliputi pidato bahasa Arab, bahasa Inggris, dan bahasa Indonesia. *Kelima*, diskusi ilmiah,kepramukaan, bimbingan belajar, dan Ikatan Pelajar Al-Kautsar Al-Akbar (IPAA).

Dalam komunikasi sehari-hari, seluruh santri/ah Pondok Pesantren Al-Kautsar Al-Akbar diwajibkan berbicara dengan menggunakan bahasa Arab dan bahasa Inggris.Untuk mendukung hal tersebut seluruh santri terutama santri baru wajib mengikuti program percepatan bahasa yang ditentukan sebagai berikut:

1. Tiga bulan pertama seluruh santri baru wajib menguasai bahasa Arab pasif.
2. Tiga bulan kedua seluruh santri baru wajib menguasai bahasa Arab aktif.
3. Tiga bulan ketiga seluruh santri wajib menguasai bahasa inggris pasif.
4. Tiga bulan ke empat seluruh santri wajib menguasai bahasa Inggris aktif.
5. Dan seterusnya seluruh santri wajib berbicara bahasa Arab atau Inggris sesuai dengan minggu yang telah ditentukan dengan pengontrolan secara ketat oleh bagian bahasa.

Komposisi dan pembagian beban studi di Pesantren Al-Kautsar Al-Akbar adalah sebagai berikut.

1. Komposisi beban studi program pendidikan pesantren terdiri dari:
    a. Beban studi untuk mata pelajaran umum sebanyak 40% dari program pendidikan pesantren.
    b. Beban studi untuk mata pelajaran agama sebanyak 60% dari program pendidikan pondok pesantren.
2. Beban studi program pendidikan pesantren dibagi dalam 12 semester dan pada semester 9 dimulai dengan pembagian jurusan.

Proses belajar mengajar diselenggarakan dengan kegiatan kurikuler sesuai dengan kurikulum dalam masing-masing bidang studi yang terdiri dari:

1. Belajar di kelas yang dilaksanakan pada pagi dan sore hari.
2. Kegiatan kurikulum terstruktur.
3. Kegiatan pengembangan diri santri.

Selama pembelajaran berlangsung, guru menerapkan berbagai strategi, metode, media, dan evaluasi. Strategi pembelajaran yang diterapkan mengarah kepada strategi pembelajaran aktif, yang lebih mengutamakan keaktifan siswa dalam pembelajaran. Dalam hal ini, guru berfungsi sebagai fasilitator, penyedia fasilitas dan memberikan bimbingan dan pengarahan kepada siswa untuk lebih termotivasi dalam belajar. Media yang digunakan berupa media gambar, media cetak, dan media elektronik. Penyajian media disesuaikan dengan materi dan tujuan pembelajarannya. Tidak semua media disediakan di pondok pesantren, karena itu guru di pesantren ini dituntut harus mampu secara mandiri menyediakan media pembelajarannya. Hal ini sebagaimana yang diungkapkan oleh salah seorang guru di pondok pesantren Al-Kautsar Al-Akbar sebagai berikut:

> "Di Pesantren ini, guru melaksanakan proses belajar mengajar sesuai dengan tujuan dan materi pembelajarannya. Pertama-tama dilakukan kegiatan membuka pelajaran dengan terlebih dahulu membaca do'a dan beberapa surat pendek. Lalu, menanyakan ulang pelajaran yang telah lalu dan mengaitkannya dengan pelajaran yang akan dibahas. Habis itu, baru guru menyampaikan materi pelajarannya. Waktu materi disampaikan, para guru menggunakan strategi, metode, media yang bervariasi. Disini yang lebih dipentingkan adalah keaktifan siswa dibandingkan dengan keaktifan guru. Metode yang sering digunakan adalah diskusi, tugas, tanya

jawab dan ceramah. Tentang media, para guru menampilkan media yang bervariasi dengan tujuan menarik minat dan motivasi siswa untuk konsentrasi belajar. Ada yang pake media gambar, buku, rekaman suara, media asli, bahkan ada yang pake laptop untuk memperjelas materi yang dibahas. Media apapun yang digunakan bu, harus disesuaikan dengan materi pelajarannya. Karena kalo tidak, maka apa yang diharapkan tidak tercapai."[9]

Proses pembelajaran pada pondok pesantren sesuai dengan tujuan dan materi pembelajarannya. Pertama-tama dilakukan kegiatan membuka pelajaran dengan terlebih dahulu membaca doa dan beberapa surat pendek. Lalu, menanyakan ulang pelajaran yang telah lalu dan mengaitkannya dengan pelajaran yang akan dibahas. Habis itu, lalu guru menyampaikan materi pelajarannya. Waktu materi disampaikan, para guru menggunakan strategi, metode, media yang bervariasi. Disini yang lebih dipentingkan adalah keaktifan siswa dibandingkan dengan keaktifan guru.

Metode yang sering digunakan adalah diskusi, tugas, tanya jawab dan ceramah. Tentang media, para guru menampilkan media yang bervariasi dengan tujuan menarik minat dan motivasi siswa untuk konsentrasi belajar. Ada yang menggunakan media gambar, buku, rekaman suara, media asli, bahkan ada yang menggunakan laptop untuk memperjelas materi yang dibahas. Media harus disesuaikan dengan materi pelajarannya.

Ketika peneliti menanyakan tentang bagaimana kegiatan penilaian dilaksanakan dalam proses pembelajaran, maka ibu Betty menjelaskannya sebagai berikut:

"Penilaian disini dilakukan setiap hari bu, waktunya pas di awal pembelajaran waktu tanya jawab tentang materi yang telah lalu dan kaitannya dengan materi yang akan datang. Selanjutnya, penilaian setelah proses pembelajaran dilaksanakan dalam bentuk tulisan, dan sebelum pulang para guru ngasih tugas pekerjaan rumah. Untuk selanjutnya, setiap bulannya kami juga mengadakan ulangan bulanan dan mid semester serta diakhiri dengan ujian semester". [10]

[9]Wawancara dengan guru MTs Pondok Pesantren Modern Al-Kautsar Al-Akbar pada tanggal 18 Juli 2016 jam 09.00 wib

[10]Wawancara dengan guru MTs Pondok Pesantren Modern Al-Kautsar Al-Akbar pada

Mengenai proses penilaian, dilakukan setiap pembelajaran. Waktunya pas di awal pembelajaran waktu tanya jawab tentang materi yang telah lalu dan kaitannya dengan materi yang akan datang. Penilaian selanjutnya setelah proses pembelajaran dilaksanakan dalam bentuk tulisan.Sebelum pulang para guru memberikan tugas dalam bentuk pekerjaan rumah. Pekerjaan rumah dibuat supaya siswa i bisa giat lagi belajar sepulang sekolah dan untuk mengulang-ulang mata pelajaran yang lalu. Untuk selanjutnya, setiap bulannya diadakan ulangan bulanan dan mid semester serta diakhiri dengan ujian semester .

Evaluasi untuk menentukan keberhasilan siswa pada program pendidikan pesantren dilakukan dengan ketentuan sebagai berikut:

1. Keberhasilan dalam setiap kegiatan kurikuler akademik dievaluasi pada setiap akhir semester dan dilaksanakan oleh masing-masing kelas.
2. Penentuan keberhasilan dari satu mata pelajaran:
    a. Evaluasi kegiatan belajar harus dilaksanakan dengan:
        1) Ulangan harian dilaksanakan minimal tiga kali dalam satu semester.
        2) Ulangan tengah semester yang dilaksanakan satu kali dalam satu semester.
        3) Ulangan umum yang dilaksanakan pada akhir semester (bersifat komprehensif).
    b. Keberhasilan ditentukan dari hasil ujian yang tersebut pada butir 1, bersama-sama dengan nilai tugas-tugas atau tes struktur lainnya.
    c. Standar nilai dan ketuntasan belajar pesantren dilihat dari setelah santri mengikuti kegiatan pembelajaran yang diukur dengan menggunakan kriteria ketuntasan minimal yang harus dicapai santri pada setiap mata pelajaran.
    d. Kehadiran minimal 90 % dari seluruh kegiatan belajar.

    Evaluasi keberhasilan siswa dilakukan untuk tujuan:

1. Menentukan kenaikan kelas santri.
2. Menentukan pilihan jurusan.

---

tanggal 18 Juli 2016 jam 13.00 wib

3. Menentukan kelulusan dan akhir studi santri.
4. Keaktifan dalam mengikuti dan mentaati seluruh kegiatan dan disiplin pondok pesantren.

Penentuan kenaikan kelas dilaksanakan pada setiap akhir tahun pelajaran. Kenaikan kelas didasarkan pada penilaian hasil belajar pada semerter 2 (dua), dengan pertimbangan seluruh SK/KD yang belum tuntas pada semester 1 harus dituntaskan sampai mencapai KKM yang ditetapkan, sebelum akhir semester 2.

Santri dinyatakan tidak naik kelas apabila yang bersangkutan tidak mencapai ketuntasan lebih dari 3 (tiga) mata pelajaran ciri khas pondok pesantren dan program studi. Santri dinyatakan tidak naik ke kelas 6 (enam) apabila yang bersangkutan tidak mencapai ketuntasan lebih dari 3 (tiga) mata pelajaran yang bukan mata pelajaran ciri khas program studi. Jika capaian hasil belajar mata pelajaran pada salah satu dari semester ganjil dan genap tidak tuntas, ketuntasan mata pelajaran tersebut harus dilakukan penghitungan pada mata pelajaran sebagai berikut.

1. Hitunglah nilai rata-rata capaian hasil belajar semester ganjil dan genap pada mata pelajaran tersebut.
2. Hitunglah rata-rata KKM semester genap dan ganjil mata pelajaran tersebut.
3. Jika nilai rata-rata capaian semester genap dan ganjil mata pelajaran tersebut sama atau lebih besar dari rata-rata KKM, pelajaran tersebut dinyatakan tuntas dan sebaliknya apabila di bawahnya dinyatakan tidak tuntas.

Sesuai kesepakatan Madrasah dengan Yayasan serta dengan memperhatikan keadaan sarana dan prasarana yang tersedia di pondok pesantren, pihak pondok pesantren menetapkan hanya adadua jurusan yang diprogramkan untuk santri kelas lima dan enam, yaitu Jurusan IPA dan IPS.Waktu penjurusan dilaksanakan pada:

1. Penentuan penjurusan program studi Ilmu Pengetahuan Alam, Ilmu Sosial dan Bahasa dilakukan akhir semester 2 kelas empat.
2. Pelaksanaan penjurusan di semester 1 kelas lima.
3. Kriteria penjurusan program meliputi:

a. Nilai akademik

Santri yang naik kelas lima dan akan mengambil program tertentu yaitu: IPA atauIPS: boleh memiliki nilai yang tidak tuntas paling banyak 3 mata pelajaran pada mata pelajaran-mata pelajaran yang bukan menjadi ciri khas program tersebut.

Santri yang naik ke kelas lima dan yang bersangkutan mendapat nilai tidak tuntas 3 (tiga) mata pelajaran, nilai tersebut harus dijadikan dasar untuk menentukan program yang dapat diikuti oleh santri.

b. Minat santri

Untuk mengetahui minat santri dapat dilakukan melalui angket/kuesioner dan wawancara, atau cara lain yang dapat digunakan untuk mendeteksi minat, dan bakat.

Bagi Santri yang memenuhi persyaratan untuk masuk ke semua program, diberi kesempatan untuk pindah jurusan apabila ia tidak cocok pada program semula atau tidak sesuai dengan kemampuan dan kemajuan belajarnya. Madrasah harus memfasilitasi agar santri dapat mencapai standar kompetensi dan kompetensi dasar yang harus dimiliki di kelas baru. Batas waktu untuk pindah program ditentukan oleh madrasah paling lambat 1 (satu) bulan. Satuan pendidikan dapat menambah kriteria penjurusan sesuai dengan karakteristik dan kebutuhan setiap satuan pendidikan.

E. Perkembangan Kepemimpinan Pondok Pesantren Modern Al-Kautsar Al-Akbar

Tidak terdapat perkembangan berkaitan dengan kepemimpinan pondok pesantren ini. Sesuai struktur organisasi dapat digambarkan bahwa Pondok Pesantren Al-Kautsar Al-Akbar dipimpin langsung oleh seorang kiai, Syekh Ali Akbar Marbun. Namun, secara operasional, beliau menunjuk beberapa orang untuk melaksanakan kegiatan pendidikan di pondok pesantren dalam bentuk susunan pengurus.

Kepemimpinan yang dijalankan pada pondok pesantren ini dalam bentuk kepemimpinan kolektif pasif karismatik di mana seluruh kegiatan pondok pesantren dipimpin langsung oleh seorang syekh

(kiai). Secara teoretis, terdapat sisi negatif dan positifnya jika sebuah pondok pesantren dipimpin oleh seorang syekh (kiai). Dampak negatif yang mungkin timbul adalah jika syekh (kiai) wafat dan tidak memiliki keturunan, kegiatan pendidikan di pondok pesantren tidak dapat berjalan. Jika kiai tersebut memiliki keturunan, tetapi keturunannya tidak memiliki sifat dan sikap yang sama dengan kiai tersebut, ini maka akan menurun motivasi masyarakat untuk memasukkan anaknya ke lembaga pendidikan pesantren. Hal ini terjadi karena masyarakat hanya mengagungkan profil syekh (kiai) dan secara tidak langsung meminta agar siapa pun yang menggantikan kiai nantinya adalah orang yang memiliki sifat dan sikap seperti syekh (kiai) terdahulu. Selain itu, jika Syekh (Kiai) yang memimpin bersifat egois dan tidak bersahabat dan terbuka, ini akan sangat mempengaruhi kegiatan pendidikan di pondok pesantren.

Dampak positif yang mungkin dapat timbul jika pondok pesantren dipimpin oleh seorang kiai adalah adanya kesatuan komando dan kesantunan perintah. Seluruh komunitas yang ada di pondok pesantren tidak bingung mengadakan koordinasi jika menemui hal-hal yang tidak sesuai dengan tugasnya dan akan melaporkan hasil tugasnya. Sebaliknya, akan sangat sulit bawahannya mengajukan hal-hal yang bersifat membangun jika tidak diizinkan oleh kiai tersebut.

Sebagai seorang pemimpin, Syekh Ali Akbar Marbun memiliki sifat dan sikap yang bersahabat, terbuka, dan tidak kaku dalam bergaul. Sikap bersahabat, ditunjukkan beliau ketika mengadakan silaturrahmi ke beberapa pondok pesantren yang ada di Jawa dan Sumatera serta pulau-pulau lainnya di Indonesia. Beliau mengadakan kunjungan tersebut dengan maksud untuk menjalin ukhuwah Islamiyyah, terutama di kalangan para kiai di pondok pesantren. Selain itu, beliau juga bersikap terbuka kepada para penganut agama di luar Islam, para pengusaha, para birokrat dan politikus serta ikut ambil bagian dan aktif dalam kegiatan organisasi sosial keagamaan Nahdhatul Ulama.

Secara eksternal, beliau menjalin kerja sama dan hubungan baik dengan beberapa lembaga pendidikan, khususnya pesantren,instansi pemerintah dan swasta, para tokoh agama, politikus dalam rangka mempererat ukhuwah.Jika ada hal-hal yang bernilai positif dalam setiap kunjungannya, beliau akan pertimbangkan untuk diterapkan di Pondok Pesantren Al-Kautsar Al-Akbar.

Secara internal, Syekh Ali Akbar Marbun merupakan sosok pemimpin yang memiliki pribadi yang santun, berwibawa, bertanggung jawab, dan memiliki ketinggian ilmu pengetahuan. Hal ini bisa dilihat dari sejarah beliau yang mengadakan perjalanan yang cukup panjang dalam menuntut ilmu dari beberapa kiai dan beberapa daerah hingga sampai ke Makkah dengan beberapa ulama terkemuka disana.

Walaupun dengan berbagai aktivitas yang ada, Syekh Ali Akbar Marbun sering mengadakan koordinasi dengan para pengurus dan para dewan guru di Walaupun terkadang dalam berbicara dengan para bawahannya terkesan agak ketus tetapi beliau tegas dan berbicara apa adanya, walaupun itu membuat bawahannya sakit hati atau tidak suka dengan gaya bicaranya pesantren, jika beliau ada waktu dan kesempatan. Koordinasi yang beliau jalankan adalah dengan mengumpulkan seluruh pengurus dan guru untuk memusyawarahkan seluruh hal yang berkaitan dengan kegiatan koordinasi ini dilaksanakan secara tidak terjadwal tetapi beliau selalu memaksimalkan waktu dan kesempatan untuk membahas segala hal yang berkembang di pondok pesantren. Mengenai kapan waktu yang digunakan Syekh Ali Akbar Marbun untuk berdiskusi dengan seluruh pengurus dan dewan guru di Pondok Pesantren Al-Kautsar Al-Akbar, salah seorang guru mengungkapkan seperti di bawah ini:

> "Memang tidak ada waktu yang terjadwal secara khusus untuk kami dapat berdialog dengan buya, tetapi biasanya beliau akan mengumpulkan kami semua untuk berdialog sesampainya dia pulang dari bepergian ke beberapa tempat. Selanjutnya beliau menceritakan hal-hal yang ditemukannya selama bepergian dan mendiskusikannya dengan kami jika ada hal-hal positif yang dapat dipertimbangkan untuk diterapkan nantinya di pesantren Al-Kautsar ini bu.". [11]

Dalam memimpin pesantren, beliau mempercayakan kepada wakilnya dan pengurus pesantren lainnya untuk menjalankan kegiatan kepesantrenan. Hal ini disebabkan karena beliau banyak kesibukannya melaksanakan berbagai aktivitas, baik dalam aktivitas kepesantrenan maupun sosial keagamaan. Dalam berbicara dengan bawahannya,

[11]Wawancara dengan guru MTs Pondok Pesantren Modern Al-Kautsar Al-Akbar pada tanggal 18 Juli 2016 jam 13.00 wib

terkesan agak ketus, tetapi beliau tegas dan berbicara apa adanya. Walaupun dengan kesibukan aktivitas yang ada, Syekh Ali Akbar Marbun sering mengadakan koordinasi dengan para pengurus dan para Dewan Guru. Koordinasi yang beliau jalankan adalah dengan mengumpulkan seluruh pengurus dan guru untuk memusyawarahkan seluruh hal yang berkaitan dengan kegiatan.Koordinasi ini dilaksanakan secara tidak terjadwal, tetapi beliau selalu memaksimalkan waktu dan kesempatan untuk membahas segala hal yang berkembang di pondok pesantren.

Berdasarkan temuan data penelitian tersebut, penulis menyimpulkan bahwa kepemimpinan yang ada di Pondok Pesantren Al-Kautsar Al-Akbar adalah bentuk kepemimpinan individual dengan figur kiai yang ilmuwan (ulama), karismatik, bersahaja, dan terbuka untuk bekerja sama dengan kalangan.

F. Penutup

Pondok Pesantren Al-Kautsar Al-Akbar adalah salah satu pesantren modern yang terdapat di Medan. Sebagai sebuah lembaga pendidikan, pondok pesantren ini sejarah, visi-misi, asas, akidah, dan tujuan dalam setiap pelaksanaan kegiatannya. Dilihat dari dinamika pondok pesantren ini dari berdiri sampai sekarang, berikut beberapa hal disampaikan.

Pertama, perkembangan manajemen. Dari sisi ini, pondok pesantren modern Al-Kautsar Al-Akbar sejak berdirinya pesantren hingga sekarang tidak ada perubahan dalam manajemen pondok pesantren. Hal ini karena pondok pesantren dipimpin langsung oleh seorang Syekh yang secara organisatoris menjabat sebagai pimpinan pesantren. Segala kebijakan dan keputusan berada di tangan pimpinan pondok pesantren. Untuk melaksanakan kegiatan pendidikan di pondok pesantren secara operasional, pimpinan pondok pesantren membentuk susunan pengurus pesantren sesuai dengan kebutuhan pesantren. Susunan pengurus yang dibentuk memiliki tanggungjawab sesuai dengan bidang kerjanya masing-masing.

Kedua, perkembangan sistem pendidikan. Dari sisi ini, perkembangan di pondok pesantren modern Al-Kautsar Al-Akbar terjadi diawali dengan keadaan guru dan siswa seiring dengan meningkatnya jumlah sarana dan pra sarana pondok pesantren. Ketika awal berdirinya pesantren, penerimaan siswa baru belum menunjukkan prosedur seleksi

yang ketat, tetapi sejak 1990 terjad perubahan pola rekrutmen siswa dan guru baru. Siswa yang akan memasuki pondok pesantren harus mengikuti seleksi, baik secara lisan maupun tulisan. Untuk para guru jika semua persyaratan sudah diterima, maka diadakan masa percobaan mengajar (*training*) selama tiga bulan untuk melihat kemampuan guru dalam mengajar, lalu kemudian baru diputuskan apakah guru tersebut diterima atau ditolak. Kurikulum yang dilaksanakan sesuai dengan SKB 3 Menteri. Khusus untuk materi pendidikan agama merujuk kepada kurikulum pesantren, sedangkan untuk mata pelajaran umum merujuk kepada kurikulum Kementerian Agama untuk tingkat Madrasah Tsanawiyah dan Madrasah Aliyah. Proses pembelajaran yang dilakukan sudah menunjukkan dinamika dengan menggunakan strategi pembelajaran aktif dan mengutamakan kemampuan siswa dalam belajar.

Ketiga, perkembangan kepemimpinan pondok pesantren. Karenapondok pesantren ini milik seorang syekh, maka tidak ada perkembangan yang terjadi sejak adanya pondok pesantren. Kepemimpinan pondok pesantren bercorak kepemimpinan individual. Namun, untuk kegiatan secara operasional, dibentuk susunan kepengurusan pondok pesantren. Secara khusus, pimpinan pesantren (Syekh Ali Akbar Marbun) memiliki kemampuan yang tinggi dalam membina hubungan dengan para pejabat, instansi pemerintah dan daerah serta organisasi sosial masyarakat lainnya. Waktu beliau digunakan untuk mengadakan kunjungan ke beberapa tempat dalam rangka mengikuti berbagai kegiatan. Karena kesibukan beliau, maka ditunjuklah wakil pimpinan pondok pesantren untuk melaksanakan kegiatan pendidikan di pondok pesantren dalam kesehariannya. Secara terjadwal, dalam waktu sebulan sekali diadakan rapat seluruh pengurus pesantren dengan pimpinan pesantren. Hal yang dibicarakan dalam rapat adalah tentang seluruh permasalahan yang terjadi dan kegiatan-kegiatan yang sudah dan belum terlaksana di pondok pesantren modern Al-Kautsar Al-Akbar ini.

BAB 8

PEMBAHASAN DAN MODEL PERKEMBANGANPONDOK PESANTREN MODERN DI KOTA MEDAN

A. Pengantar

Bab ini khusus menganalisis berdasarkan paparan temuan atau data(dari hasil penelitian penulis) yang sudah dipaparkan pada bab-bab sebelumnya (bab5,6, 7) terkait tiga pondok pesantren di Kota Medan, yakni Pondok Pesantren Modern Ar-Raudhatul Hasanah, PPMDH-TPI, dan Pondok Pesantren Modern Al-Kautsar Al-Akbar. Pembahasan di bab akhir ini buku dibagi dalam dua 2 sub utama. Pertama berisi pembahasan tentang manajemen, sistem pendidikan dan kepemimpinan pondok pesantren modern di Kota Medan. Kedua berisi model perkembangan pondok pesantren modern di Kota Medan.

B. Pembahasan Manajemen, Sistem Pendidikan dan Kepemimpinan Pondok Pesanter Modern di Kota Medan

1. Perkembangan Manajemen Pondok Pesantren Modern di Kota Medan

Perkembangan manajemen dari ketiga pondok pesantren di Kota Medan yang diteliti di buku ini memiliki perkembangan yang berbeda, namun juga memiliki persamaan.

Perkembangan manajemen Pondok Pesantren Modern Ar-Raudhatul Hasanah tak lepas dari sejarah berdirinya pesantren ini yang merupakan hasil sumbangan atau wakaf dari masyarakat dan tokoh setempat.Sejak bergantinya pimpinan pertama yaitu Usman Husni, dibentuknya Badan Wakaf pesantren pada 1982. Dibentuknya Badan Wakaf karena pondok pesantren ini merupakan pondok pesantren wakaf.Adapun seluruh kegiatan dilaporkan kepada Badan Wakaf yang merupakan lembaga tertinggi di pesantren. Sebagai lembaga tertinggi di pesantren, ini dapat dilihat dari kewenangan dan tanggung jawab Badan Wakaf.Lembaga ini bertanggung jawab atas kelestarian wakaf dan berwenang untuk memilih dan mengangkat serta mengganti Majelis Pimpinan Pondok Pesantren. Lembaga ini memberikan pengesahan keanggotaan Majelis Pengasuh yang diangkat oleh Majelis Pimpinan, dan memberikan persetujuan atas direktur yang dipilih secara bulat oleh Majelis Pengasuh dan disahkan oleh Majelis Pimpinan. Badan Wakaf berhak pula mendapatkan laporan kegiatan dan keuangan dari semua bidang dan biro dalam pondok pesantren. Melihat kewenangan dan tanggung jawab, tak heran Badan Wakaf secara administratif dan struktur organisasi merupakan lembaga tertinggi dalam organisasi Pondok Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah.

Seiring dengan pertumbuhan pesantren (dilihat dari makin banyak jumlah santri) struktur kepengurusan Pondok Pesantren Modern Ar-Raudhatul Hasanah disesuaikan dengan kebutuhan dan makin kompleks serta ada hieraki yang jelas dan tugas masing-masing. Ini dapat dilihat dari struktur organisasi.

Dilihat dari struktur organisasi Pondok Pesantren Modern Ar-Raudhatul Hasanah, di bawah lembaga tertinggi pesantren yakni Badan Wakaf terdapat Majelis Pimpinan pondok pesantren. Majelis Pimpinan merupakan mandataris Badan Wakaf. Ia berkewajiban menjalankan keputusan Badan Wakaf dan mengawasi seluruh lembaga di bawahnya.

Dalam menjalankan seluruh kegiatan operasional dan pendidikan harian di pondok pesantren, kepemimpinan pondok pesantren dipercayakan kepada direktur pesantren dan Majelis Pengasuh.Untuk membantu kelancaran tugas direktur, ada sekretaris dan bendahara sebagai pendamping. Sekretaris bertugas dan bertanggung jawab terhadap data, korespondensi dan informasi, sedangkan bendahara bertugas dan bertanggung jawab menangani seluruh aktivitas keuangan

pondok pesantren. Ada juga kepala bidang dan kepala seksi. Kepala bidang dan kepala seksi bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan pendidikan di pondok pesantren dan melaporkan seluruh kegiatannya kepada direktur. Terdapat lima Kepala Bidang di pesantren Ar-Raudhatul Hasanah, yaitu Kepala Bidang Pendidikan, Kepala Bidang Pengasuhan, Kepala Bidang KPU, Kepala Bidang UMP. Masing-masing membawahi beberapa seksi.

Kepala Bidang Pendidikan adalah lembaga yang bertugas dan bertanggung jawab terhadap pendidikan dan pengajaran. Kepala bidang pendidikan membawahi delapan seksi. Delapan itu yaitu Seksi *Kulliyatul Mu'allimin al-Islamiyyah* (KMI), Seksi Madrasah Aliyah, Seksi Madrasah Tsanawiyah, Seksi Pendidikan Luar Pesantren, Seksi Laboratorium dan Multimedia, Seksi Silabus, Seksi Perpustakaan dan Kajian, Seksi Evaluasi Akademik Santri.

Kepala Bidang Pengasuhan adalah lembaga yang bertugas dan bertanggung jawab terhadap pengasuhan santri dan santriwati. Kepala bidang ini membawahi enam seksi. Enam seksi itu yaitu Seksi Bimbingan dan Konseling Putra, Seksi Bimbingan dan Konseling Putri, Seksi Pramuka dan Drumband, Seksi Bahasa dan Muhadharah Putra, Seksi Bahasa dan Muhadharah Putri, dan Seksi Pengembangan Minat dan Bakat Santri.

Kepala Bidang Kesejahteraan dan Pekerjaan Umum adalah lembaga yang bertugas dan bertanggung jawab terhadap kesejahteraan, pendanaan, pemeliharaan dan pengembangan segala kekayaan fisik pondok pesantren. Kepala bidang ini membawahi lima seksi. Lima seksi tersebut yakni Seksi Konsumsi, Seksi Pembangunan, Seksi BPSM, Seksi Air dan listrik, Seksi Kebersihan dan Tata Lingkungan.

Direktur pesantren juga mengagendakan rapat dengan masing-masing kepala bidang dan kepala seksi. Ada rapat yang sudah terjadwal tiap minggunya, yakni hari Rabu dan Kamis. Untuk hari Rabu, agenda rapat membicarakan seluruh permasalahan dan kegiatan yang berkembang di pondok pesantren, yang merupakan tanggung jawab para kepala bidang dan kepala seksi. Karena itu, rapat ini wajib dihadiri oleh seluruh kepala bidang dan kepala seksi dipimpin oleh direktur pesantren. Pada hari Kamis, rapat membahas dan membicarakan hal-hal yang berkembang di pondok pesantren yang berkaitan dengan kegiatan pembelajaran di kelas. Karena itu, rapat ini dihadiri oleh

seluruh Dewan Guru dengan direktur pesantren. Materi yang dirapatkan berkisar masalah dan perkembangan yang berkaitan dengan kegiatan pembelajaran, keadaan guru dan siswa dalam proses belajar mengajar. Seluruh hasil rapat ditulis secara rapi dan jelas oleh Notulen Rapat dan disampaikan kepada Majelis Pimpinan dan Badan Wakaf pondok pesantren.

Jadi, dari struktur organisasi yang kompleks, sistematis, hierarkis yang jelas dan memiliki tugas masing-masing menunjukkan Pondok Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah tak lagi mengandalkan pola tradisional dalam me-*manage* pesantren. Ada begitu banyak bidang dan seksi untuk mengurus kegiatan pendidikan pesantren. Koordinasi dan evaluasi juga berjalan.Struktur organisasi jelas dan alur dan tanggung jawab kepada siapa, berinteraksi dengan siapa juga jelas, dan sebagainya. Hal ini tentu lebih efektif dan efisiensi dalam rangka mencapai tujuan organisasi dan menjawab perubahan-perubahan di tengah masyarakat atas kebutuhan pesantren yang lebih terkelola dengan baik.

Tak jauh berbeda dengan Pondok Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah, pada PPMDH-TPI ada pula perubahan atau perkembangan manajemen sejak pondok pesantren ini berdiri. Sebagaimana manajemen Pondok Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah yang tak dapat dilepaskan dari akar historisnnya sebagai pesantren wakaf, manajemen PPMDH-TPI juga tak dapat lepas dari sejarah berdirinya, maka PPMDH-TPI merupakan bagian dari Perhimpunan Taman Pendidikan Islam (TPI). Karena itu, sistem manajemen yang diterapkan dalam kegiatan pendidikannya pada awalnya tidak terlepas dari manajemen Perhimpunan TPI.

Dilihat dari segi manajemen pesantrennya, PPMDH-TPI mengalami beberapa perubahan. Perubahan ini karena kondisi yang terjadi pada awal berdirinya pesantren. Adapun perkembangan dan perubahan manajemen pesantren terjadi setelah meninggalnya pimpinan pondok pesantren Saleh Saefuddin pada 1999. Pada waktu itu, pimpinan pertama pondok pesantren ini belum melaksanakan konsep manajemen modern. Pada periode kepemimpinan Ismet Danial, juga merupakan Ketua Umum Perhimpunan Taman Pendidikan Islam dan anak keempat dari Rivai Abdul Manaf, manajemen pesantren berubah. Pengelolaan atau manajemen pondok pesantren dilaksanakan lebih sistematis, terorganisir dan terbuka. Terjadi perubahan struktur organisasi pondok pesantren.Untuk kelancaran mekanisme kerja organisasi pesantren,

susunan PPMDH-TPI dibentuk. Dalam bentuk struktur organisasi pondok pesantren diawali dengan pimpinan tertinggi yaitu direktur pesantren. Direktur Pesantren juga merangkap sebagai Ketua Umum Perhimpunan TPI.

Dari susunan organisasi, direktur dibantu oleh sejumlah pihak. Ada wakil direktur dan beberapa pihak lain yang mengepalai sejumlah bidang yakni Kepala Tata Usaha, Kepala Rumah Tangga, Kepala Madrasah Tsanawiyah dan Madrasah Aliyah, dan Kepala Bagian Kesiswaan. Untuk pengembangan keilmuan, bahasa, dan bakat siswa, maka dibentuk Kepala Seksi Ibadah, Pengajaran, dan Bahasa, Kepala Seksi Olahraga, Kesehatan dan Kesenian, Kepala Seksi Perpustakaan, Kepala Seksi Pramuka, Kepala Seksi Koperasi, dan Kepala Seksi Keamanan.

Direktur pesantren tidak langsung turun mengurus pesantren. Ini karena direktur pesantren memiliki rutinitas kesibukan di luar pesantren. Adapun tanggung jawab keseharian pesantren dipegang dan diamanahkan kepada wakil direktur pesantren. Wakil direktur merupakan pemegang mandat dari direktur dalam kegiatan pendidikan di pesantren. Namun, segala kegiatan apapun yang dilaksanakan di pesantren tetap dilaporkan kepada direktur pesantren. Jadi tetap ada koordinasi dengan direktur. Direktur pesantren pun membuka kesempatan untuk selalu dapat berkomunikasi dengan pengurus dan lain-lain. Komunikasi tersebut dapat berbentuk lisan atau tulisan. Dengan demikian,komunikasi antara direktur dengan para bawahannya tidak pernah terputus sehingga manajemen yang baik dalam kegiatan pendidikan di pesantren selalu terbina.

Jadi, pada PPMDH-TPI manajemen yang modern dan terbuka sudah dilakukan, terutama sejak perubahan kepemimpinan dari periode pertama (Saleh Saefuddin) ke periode kedua (Ismet Nsution). Pondok pesantren sudah diatur dan disusun secara sistematis dan dari sudut organisasi ada posisi-posisi yang diisi dengan tanggung jawab masing-masing, dan bersifat hierarkis. Koordinasi dan komunikasi antara pimpinan dan bawahan juga terjalin untuk membangun tujuan organisasi.

Pada Pondok Pesantren Modern Al-Kautsar Al-Akbar ditemukan manajemen yang berbeda dengan kedua pondok pesantren sebelumnya. Pondok pesantren ini dikelola oleh Yayasan Al-Kautsar Al-Akbar. Secara organisatoris, susunan kepengurusan Pondok Pesantren Modern

Al-Kautsar Al-Akbar dipimpin oleh Syech Ali Akbar Marbun yang di bawahnya berturut-turut yakni Wakil Pimpinan, Sekretaris, Bendahara, Kepala Madrasah Aliyah, Ka. TU Aliyah, Kepala Madrasah Tsanawiyah, Ka. TU Tsanawiyah, Ka. Perpustakaan, Kabid Laboraturium IPA, Kabid Lab. Komputer dan Multimedia, Kabid Bahasa Arab, Kabid Bahasa Inggris, Kepala Asrama Putra, Kabid Olahraga & Ekstrakurikuler, Kabid Kebersihan dan Perlengkapan, Pembina Ta'lim, Kabid Ibadah, Da'wah wal Irsyad, Bagian Kesehatan, Kabid Ibadah Putri, Kepala Dapur, Dokumentasi.

Pesantren ini terkoordinir dan terkontrol pada satuan komando dalam kepemimpinan Syekh Ali Akbar Marbun dan dibantu oleh para pengurus pesantren lainnya. Dengan kata lain, manajemen pondok pesantren ini dikelola langsung berdasarkan komando dari Pimpinan Pesantren, yakni Syekh Ali Akbar Marbun. Syekh Ali Akbar Marbun adalah pendiri langsung dari pesantren.

Kendati pengelolaan atau manajemen dari Pondok Pesantren Modern Al-Kautsar Al-Akbar dikelola langsung berdasarkan komando dari Pimpinan Pesantren, pimpinan pesantren juga melakukan koordinasi dengan para pengurus. Misalnya, Dalam kegiatan penerimaan santri baru pada setiap tahun ajaran baru. Pimpinan pondok pesantren mengumpulkan seluruh pengurus pesantren hingga ke Dewan Guru untuk membuat sebuah perencanaan untuk kegiatan tersebut dalam sebuah musyawarah. Berdasarkan hasil musyawarah tersebut dibentuk susunan kepanitiaan berikut dengan pembagian tugas masing-masing sesuai dengan bidang tugasnya. Setelah kegiatan penerimaan siswa baru selesai, panitia mengadakan rapat koordinasi untuk meninjau ulang tentang keseluruhan kegiatan yang telah dilaksanakan. Rapat ini merupakan rapat koordinasi untuk mengevaluasi kegiatan yang telah dilaksanakan. Jadi, pengelolaan atau manajemen dari Pondok Pesantren Modern Al-Kautsar Al-Akbar walau dikelola langsung berdasarkan komando dari Pimpinan Pesantren, kerja sama dan sama-sama bekerja antarseluruh pengurus pondok pesantren yang tergabung dalam struktur kepengurusan pondok pesantren juga terjadi.

Dilihat dari aspek manajemennya dari ketiga pesantren yang diteliti, maka dapat disimpulkan bahwa untuk Pondok Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah manajemen pondok pesantrennya adalah manajemen wakaf yang dipimpin oleh Badan Wakaf Pesantren sebagai lembaga tertinggi di

pesantren. Sementara itu, untuk PPMDH-TPI manajemennya menganut manajemen terbuka di mana dipimpin oleh direktur pesantren yang juga merangkap sebagai Ketua Umum Perhimpunan TPI. Pada Pondok Pesantren Al-Kautsar Al-Akbar, manajemen pesantrennya menganut manajemen terbuka dipimpin oleh Pimpinan Pesantren yang langsung mengontrol. Persamaan dan perbedaan antara perkembangan ketiga pesantren tersebut tentu tidak lepas dari sejarah berdiri pesantren tersebut sebagaimana telah dijelaskan.

2. Perkembangan Sistem Pendidikan Pondok Pesantren Modern di Kota Medan

Berdasarkan temuan hasil penelitian pada ketiga pondok pesantren yang diteliti terkait dengan perkembangan sistem pendidikan, penulis menarik kesimpulan bahwa ketiga pondok pesantren memiliki persamaan sekaligus perbedaan.

(a) Kurikulum pendidikan

Persamaannya adalah ketiga pondok pesantren tersebut telah menerapkan sistem pendidikan yang terintegrasi, yaitu mengintegrasikan sistem pondok pesantren dengan sistem madrasah. Ketiga pondok pesantren yang dibahas pada penelitian ini berusaha menghilangkan dikotomi atau pemisahan antara ilmu-ilmu agama dan ilmu-ilmu pengetahuan umum. Hal ini dapat diihat dari kurikulum ketiga pesantren di mana ketiga pondok pesantren sama-sama memasukan bahan ajar baik pengetahuan agama maupun pengetahuan umum.

Misalnya pada Pondok Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah. Dalam proses penyelenggaraan pendidikannya, Pondok Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah menggunakan sistem *Kulliyatul Mu'allimin Islamiyah* (KMI). Kurikulum yang dilaksanakan pada KMI adalah keseimbangan antara kurikulum pendidikan umum dengan kurikulum kepesantrenan. Demikian pula pada PPMDH-TPI. PPMDH-TPI menerapkan kurikulum yang bernama Kurikulum Modifikasi. Kurikulum ini, yang merupakan gabungan kurikulum pondok pesantren dan SKB 3 Menteri, disusun dan dilaksanakan dengan mengintegrasikan mata pelajaran umum dan mata pelajaran agama Islam. Pun kurikulum yang digunakan di Pondok Pesantren Modern Al-Kautsar Al-Akbar. Kurikulum yang digunakan pesantren ini kurikulum Kementerian Agama yang dipadukan

dengan Kementerian Pendidikan Nasional yang disebut dengan KTSP (Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan). Dalam kurikulum ini juga mengintegrasikan mata pelajaran umum dan mata pelajaran agama Islam. Jadi, ketiga pondok pesantren yang dibahas pada penelitian ini berusaha mengintegrasikan atau menghilangkan pemisahan antara ilmu-ilmu agama dan ilmu-ilmu pengetahuan umum.

Ada juga perbedaan di antara ketiga pesantren tersebut dari kurikulum. Kendati sama-sama mengintegrasikan antara ilmu-ilmu agama dan ilmu-ilmu pengetahuan umum, rujukan kurikulum khusus untuk pendidikan agama berbeda.Pondok Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah merujuk kepada Pondok Pesantren Gontor. Ini berbeda dengan PPMDH-TPI. PPMDH-TPI tidak merujuk kepada Kementerian Agama, tetapi langsung kepada materi yang merujuk kepada kitab-kitab kuning yang dianggap sesuai dengan kebutuhan pesantren. Adapun pondok Pesantren Modern Al-Kautsar Al-Akbar adalah kurikulum yang menjadi ciri khas pesantren Al-Kautsar Al-Akbar, yaitu pendalaman ilmu-ilmu keislaman seperti Tafsir, Hadis, Fikih, Akhlak, Tauhid, dan bahasa Arab.

(b) Tujuan Pondok Pesantren Modern di Kota Medan

Berdasarkan tujuan pendidikan ketiga lembaga pondok pesantren, ada beberapa poin yang berbeda. Namun, menunjukkan orientasi tujuan yang mengarah kepada suatu kesamaan. Kesamaan itu yaitu berorientasi pada pembentukan manusia yang berkualitas baik sebagai pemeluk agama maupun sebagai warga negara. Dengan kata lain, berorientasi pada pembentukan pondok pesantren yang benar-benar mampu menciptakan lembaga yang memiliki kemampuan mencetak para komunitas pondok pesantren yang berkualitas baik secara internal maupun secara eksternal. Secara internal, mampu membentuk manusia yang memiliki ilmu pengetahuan, berjiwa ikhlas, bertakwa, berbudi luhur, jujur, disiplin. Secara eksternal mampu melaksanakan bakti kepada keluarga, masyarakat dan negara.

Pondok Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah misalnya memiliki tujuan yaitu membentuk sumber daya manusia yang berbudi tinggi, berbadan sehat, berpengetahuan luas, berpikiran bebas, beramal ikhlas, dan berkhidmat kepada masyarakat. Selain itu juga bertujuan mempersiapkan warga negara yang bertakwa kepada Allah SWT dan berpegang teguh kepada Al-Quran dan sunah Rasulullah/hadist, yang berkepribadian Indonesia dan berwawasan ahlussunnah wal Jama'ah.

Tujuan PPMDH-TPI adalah untuk tercapainya penyelenggaraan pendidikan yang berkualitas tinggi dari berbagai jenis dan jenjang yang berdasarkan Islam yang dilandasi oleh Tri Azimah Karya melalui Tri Program Karya dan untuk mencapai Tri Bakti Karya. Dalam Tri Bakti Karya tersirat arah pembentukan manusia dari pondok pesantren in yakni berbakti dan mengabdi kepada Allah swt, berbakti kepada bangsa dan negara, dan berbakti kepada keluarga dan masyarakat.

Tujuan Pondok Pesantren Al-Kautsar Al-Akbar adalah memfungsikan diri menjadi sebuah lembaga pendidikan Islam untuk membentuk manusia *tafaqquh fi ad dien* yang bertakwa, berwawasan yang luas, berpengetahuan tinggi, berjiwa ikhlas, disiplin, jujur, berani dan berbudi luhur.

Jadi, dari sisi tujuan, ketiga pesantren ini memiliki titik persamaan. Tujuan itu makin terlihat lagi ketika diperhatikan kurikulum ketiga pesantren tersebut yang sama-sama mengintegrasikan ilmu agama dan pengetahuan umum. Dari pengintegrasin ini, ketiga pondok pesantren bukan hanya bertujuan untuk *tafaqqahu fiddiin*, tetapi sekaligus sebagai wadah untuk pembentukan generasi penerus anak bangsa yang memiliki kemampuan yang utuh dalam memahami ilmu-ilmu agama sekaligus juga ilmu-ilmu kontemporer dalam mata pelajaran umum. Karena itu, ketiga pondok pesantren modern tersebut dalam setiap kegiatannya berupaya untuk membentuk alumni yang tidak hanya memahami ilmu agama Islam, tetapi sekaligus juga mampu memahami ilmu pendidikan umum.

Perbedaan pada ketiga pesantren tersebut muncul di bentuk lain seperti landasan dan cara mencapai tujuan. Untuk mencapai tujuan, Pondok Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah misalnya merumuskan program kerja pondok pesantren dalam bingkai Panca Jangka yang memberikan arah dan panduan untuk mewujudkan upaya pengembangan dan pemajuan pondok pesantren. Panca jangka pondok pesantren itu meliputi bidang-bidang yani pendidikan dan pengajaran, kaderisasi, pergedungan, khizanatullah dan kesejahteraan keluarga pesantren. Sementara itu, untuk mencapai tujuan, PPMDHI-TPI dilandasi oleh Tri Azimah Karya melalui Tri Program Karya dan untuk mencapai Tri Bakti Karya. Tri Azimah Karya merupakan falsafah perjuangan Taman Pendidikan Islam yang meliputi ilmuwan, amaliawan dan maaliwan. Program kerja pondok pesantren yang dirumuskan dalam Tri Program

Karya meliputi: tablig dakwah dan penerangan, pendidikan, pengajaran dan kebudayaan, serta ibadah sosial. Tri Bakti Karya meliputi berbakti dan mengabdi kepada Allah swt, berbakti kepada bangsa dan negara, dan berbakti kepada keluarga dan masyarakat.

a. Pola Rekrutmen Guru dan Santri

Pada tiga pondok pesantren yang diteliti telah menunjukkan perkembangan atau perubahan dalam pola rekrutmen guru atau santri. Di awal mula berdiri, ketiga pesantren masih tanpa seleksi dalam merekrut baik guru maupun santri. Seiring perkembangan, pola rekrutmen pun berubah dengan pola seleksi. Seleksi dilakukan baik secara tertulis maupun lisan. Syarat dan tata cara atau ketentuan rekrutmen di antara ketiga pesantren bisa berbeda, tapi ada juga bagian yang sama.

Pada Pondok Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah misalnya.Tata cara rekrutmen guru yang akan mengajar di pondok pesantren adalah (a) calon guru harus mengajukan surat permohonan menjadi guru yang ditujukan kepada Pimpinan Pondok Pesantren; (b) calon guru tersebut di-*interview* dan dites bacaan Al-Quran; (c) calon guru harus melakukan praktik *micro teaching;* (d) calon guru harus mampu berbahasa Arab dan Inggris; (e) setelah lulus, guru tersebut harus menandatangani surat pernyataan menjadi guru Pondok Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah. Guru yang telah lulus akan mengikuti penataran dan mengikuti masa percobaan selama dua semester dan mendapat SK dari direktur pondok pesantren.

Pada PPMDH-TPI, pola rekrut menengutamakan sistem kaderisasi dengan mengutamakan alumninya. Hal ini dilakukan dengan asumsi calon guru dari alumni akan lebih tinggi rasa loyalitas dan pengabdian dan komitmen dalam melaksanakan pembelajaran di pondok pesantren. Khusus untuk mata pelajaran umum, diutamakan calon guru yang benar-benar berasal dari latar belakang pendidikan yang sesuai dengan materi yang akan diajarkannya. Hal ini karena PPMDH-TPI lebih mengutamakan spesialisasi para calon guru dalam menunjang profesionalitas guru tersebut. Apalagi, pondok pesantren ini merupakan pesantren sains sehingga kualifikasi kemampuan para calon guru yang berasal dari perguruan tinggi umum yang berbasis sains sangat diutamakan.

Pada Pondok Pesantren Al-Kautsar Al-Akbar, Pola rekrutmen guru melalui proses seleksi berupa *testing* tertulis dan lisan. Setelah calon guru tersebut diterima menjadi guru, diberikan *training* sebagai uji coba untuk menilai kemampuan mengajarnya. *Training* tersebut dilaksanakan selama tiga bulan. Penilaian dilakukan terhadap tiga hal, yaitu menilai kemampuannya dalam mengelola pembelajaran, menilai kemampuannya memahami materi yang disampaikannya, dan menilai kemampuannya dalam berkomunikasi dengan para siswa (santri).

b. Metode Pembelajaran

Metode pembelajaran yang dilaksanakan pada tiga pesantren yang diteliti tidak mengalami perbedaan yang signifikan. Ketiga pondok pesantren telah menerapkan berbagai metode dalam pembelajarannya. Ini dapat dilihat pada waktu guru melaksanakan pembelajaran dalam proses belajar mengajar. Metode yang dipilih disesuaikan dengan materi yang akan diajarkannya serta kemampuan siswa menerima materi melalui metode tersebut.

Beberapa metode yang digunakan dalam pembelajaran antara lain metode diskusi, tanya jawab, penugasan, bermain peran. Tetapi, dalam kegiatan pembahasan kitab kuning misalnya, ketiga pondok pesantren yang diteliti masih menggunakan metode wetonan, sorogan, dan hafalan karena metode ini dianggap mampu dijadikan sebagai metode yang dapat membantu siswa (santri) dalam memahami materi yang ada dalam kitab kuning. Hal ini sekaligus menunjukkan bahwa walaupun terjadi perubahan dalam pondok pesantren, tetapi ciri khas pondok pesantren seperti metode pembelajaran kitab kuning tetap dipertahankan, demikian pula dengan kurikulum pendidikan agama.

3. Perkembangan Kepemimpinan Pondok Pesantren Modern di Kota Medan

Berdasarkan temuan data dari penelitian yang penulis lakukan, penulis menyimpulkan bahwa perkembangan ketiga pondok pesantren yang diteliti mengalami perkembangan yang berbeda-beda.

Kepemimpinan Pondok Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah awalnya cenderung dengan model kepemimpinan individual di mana dipimpin oleh Usman Husni. Pondok pesantren diwarnai oleh sosok Usman Husni. Seiring waktu, model kepemimpinan pada Pondok Pesantren Ar-

Raudhatul Hasanah berkembang atau berubah ke arah kepemimpinan bersifat kolektif sejak meninggalnya Usman Husni. Kepemimpinan kolektif ini ditandai dengan hadirnya Badan Wakaf.

Badan Wakaf merupakan lembaga tertinggi pada Pondok Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah. Badan ini bertujuan menjaga dan melestarikan asset wakaf pesantren. Di bawah Badan Wakaf ada pimpinan pondok pesantren yang bertugas sebagai mandataris Badan Wakaf. Bila diperhatikan, perubahan pola kepemimpinan ini tenu tak lepas dari sejarah berdirinya Pondok Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah. Pondok pesantren ini berdiri atas sumbangan wakaf masyarakat. Sebab itu, kepemilikan tidak bersifat individual dan pertanggungjawabannya juga tidak kepada seseorang. Dengan kepemimpinan kolektif saat ini, Pondok Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah telah memilki struktur kepengurusan yang jelas dan terpilah di mana masing-masing pengurus memiliki tugas, wewenang dan tanggung jawab masing-masing, tetapi saling terkoneksi satu sama lain dalam mencapai tujuan organisasi.

Tak berbeda dengan Pondok Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah, model kepemimpinan pada PPMDH-TPI awalnya adalah bersifat individual di mana Saleh Saifuddin menjadi pimpinan pondok pesantren. Seiring perkembangan, terutama sejak tidak lagi dipimpin oleh Saleh Saifuddin terjadi perubahan model kepemimpinan di PPMDH-TPI. Perubahan tersebut yakni dari model kepemimpinan individual ke model kepemimpinan kolektif. Di satu sisi, perubahan ini agak mirip dengan perubahan atau perkembangan model kepemimpinan di Pondok Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah dari awal berdiri hingga sekarang. Tetapi, bila diperhatikan ada sedikit perbedaan. Perubahan kepemimpinan pada PPMDH-TPI ke model kolektif juga menghadirkan sisi model kepemimpinan yang karismatik.

Hadirnya model kepemimpinan karismatik selain bersifat kolektif pada PPMDH-TPI tentu tak lepas dari sejarah berdirinya pesantren ini. Sejarah berdirinya pesantren ini tidak lepas dari pendirinya yakni Rivai Abdul Manaf Nasution yang memiliki karisma di tengah-tengah masyarakat. Beliau memiliki kemampuan dalam beberapa bidang, terutama dalam menyiarkan ajaran agama Islam melalui berbagai kegiatan ceramahnya di daerah perkebunan yang ada di kota Medan dan sekitarnya kala itu. Beliau juga seorang aktivis dalam organisasi Al-Washliyah dan merupakan salah seorang pendiri al-Washliyah

yang pada waktu zaman penjajahan Belanda turut berpartisipasi dalam mempertahankan Indonesia merdeka serta mampu mengisi kemerdekaan Indonesia dengan berbagai aktivitas yang dijalaninya. Kepemimpinan bersifat karismatik pada pesantren ini juga diwariskan oleh Salah Saifuddin sebagai pemimpin pondok di masa awal berdiri. Saleh Saifuddin dikenal sebagai seorang penceramah yang disegani di masyarakat serta pada waktu sebelum menjadi pimpinan pondok pesantren telah mendirikan sekolah.

Dalam perkembangannya saat ini, kendati model kepemimpinan individual pada Pondok Pesantren Darul Hikmah Taman Pendidikan telah berubah ke model kepemimpinan yang bersifat kolektif, sisi kepemimpinan karismatik juga tak dapat ditanggalkan. Ini ditandai oleh pergantian kepemimpinan dari Saleh Saefuddin ke Ismet Danial Nasution. Selain memiliki garis keturunan langsung dari pendiri pondok pesantren, beliau juga dikenal sebagai seorang cendekia dengan berbagai kesibukan aktivitas di tengah masyarakat.

Dalam pengelolaan dan pengurusan organisasi saat ini di bawah kepemimpinan Ismet Danial Nasution, yang berbeda dengan masa sebelumnya di bawah kepemimpinan Saleh Saefuddin, PPMDH-TPI diurus dalam kepemimpinan bersifat kolektif. Ini misalnya ditandai dengan kepengurusan yang menghadirkan direktur pesantren, yang dibantu oleh wakil direktur dan sejumlah kepala bidang. Sebagai direktur pesantren, Ismet Danial Nasution menyerahkan tugas sepenuhnya kepada kepengurusan pesantren melalui wakil direktur sebagai pengurus harian yang melaksanakan secara operasional kegiatan kepesantrenan serta kepengurusan pesantren yang sudah terbentuk dan memiliki tugas dan fungsinya masing-masing. Kegiatan kepesantrenan tersebut kemudian dilaporkan kepada direktur pesantren dan untuk selanjutnya ditindaklanjuti direktur pesantren tersebut. Hal-hal yang ditindaklanjuti berupa pengarahan, bimbingan dan nasihat terhadap kegiatan yang telah dilaksanakan dan mengarah kepada kegiatan yang lebih baik lagi pada masa yang akan datang. Model kepemimpinan ini cenderung bersifat kolektif. Namun, hal ini tidak menghilangkan sisi kepemimpinan karismatik lantaran pimpinan tertinggi (direktur pesantren) memiliki kewibawaan dan keturunan dari pendiri.

Jadi, berdasarkan temuan penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa bentuk kepemimpinan yang ada pada PPMDH-TPI adalah kolektif-

karismatik di mana kepemimpinan dijalankan secara bersama-sama oleh sekelompok orang yang bekerja sama dalam menjalankan seluruh kegiatan pendidikan di pondok pesantren sekaligus juga menampilkan kepemimpinan yang karismatik yang memiliki kewibawaan dan kemampuan yang luar biasa sehingga menimbulkan kekaguman pada masyarakat sekitarnya.

Berbeda dengan dua pesantren sebelumnya, perkembangan atau perubahan kepemimpinan pada Pondok Pesantren Al-Kautsar Al-Akbar tidak mengalami perubahan. Bentuk kepemimpinan pada pesantren ini sejak berdiri hingga sekarang cenderung masih kepemimpinan berbentuk individual-karismatikdi mana seluruh kegiatan pondok pesantren dipimpin langsung oleh seorang syekh (kiai), yaitu Syekh Ali Akbar Marbun. Syekh Ali Akbar Marbun adalah pendiri pesantren. Beliau memiliki keilmuan yang luas, ditandai dari pengalaman belajar dan berguru ke sejumlah pesantren dan tempat. Beliau juga dikenal luas di tengah-tengah masyarakat karena aktivitas keagamaan dan pendidikan yang beliau jalankan.

Dari perkembangan kepemimpinan pada tiga pondok pesantren tersebut dapat dilihat persamaan dan perbedaan di antara mereka. Perkembangan dan perubahan tersebut tentu tidak dapat lepas dari kondisi historis dan perjalanan masing-masing pesantren sehingga melahirkan perkembangan dan bentuk kepemimpinan sebagaimana terlihat saat ini.

C. Model Perkembangan Pondok Pesantren Modern di Kota Medan

Berdasarkan temuan penelitian, penulis merasa perlu menemukan sebuah model yang dapat dijadikan solusi rujukan terhadap tiga pondok pesantren yang diteliti. Penemuan model tersebut didasarkan pada kondisi realita yang ada pada tiga lokasi pondok pesantrendisertai dengan beberapa argumentasi yang logis berdasarkan beberapa kajian teori yang sesuai dengan fokus penelitian.

Untuk memudahkan penguraiannya, penulis akan membatasi model perkembangan pondok pesantren modern di Kota Medan sesuai dengan fokus yang diteliti.*Pertama*, model yang berkaitan dengan manajemen pondok pesantren modern di Kota Medan. *Kedua,* model

yang berkaitan dengan sistem pendidikan pondok pesantren modern di Kota Medan, dan *Ketiga*, model yang berkaitan dengan kepemimpinan pondok pesantren modern di Kota Medan.

1. Model Manajemen Pondok Pesantren Modern di Kota Medan

Manajemen pondok pesantren modern di Kota Medan yang ditampilkan pada tiga pondok pesantren yang diteliti menunjukkan adanya perpaduan dari beberapa model, yaitu model Manajemen Terbuka dan Manajemen Badan Wakaf. Penulis menamakannya sebagai Model Manajemen TERBAWA (Terbuka dan Badan Wakaf).

Manajemen terbuka ditampilkan oleh Pondok Pesantren Modern Al-Kautsar Al-Akbar dan PPMDH-TPI dan Pondok Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah.. Dinamakan dengan manajemen terbuka karena dalam pengelolaan seluruh kegiatan pesantren menerapkan prinsip keterbukaan dengan mengutamakan unsur musyawarah dan mufakat. Seluruh kegiatan pendidikan di pondok pesantren sudah menerapkan seluruh fungsi manajemen modern dengan empat hal, yaitu diperencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*) dan pengawasan (*controlling*) atau disingkat POAC.

Kegiatan yang akan dilaksanakan oleh ketiga pondok pesantren modern ini selalu mengutamakan prinsip keterbukaan. Awal dari kegiatan manajemen dimulai dengan adanya kegiatan perencanaan (*planning*). Kegiatan ini sangat penting dilakukan dalam organisasi untuk menentukan hal-hal yang akan dilaksanakan pada masa yang akan datang dalam mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Dalam merencanakan segala kegiatan, ketiga pondok pesantren modern ini menerapkan enam unsur yang perlu dibahas yang terangkum dalam rumusan: *5 W + 1H yaitu: What, Why, Where, When, Who* dan *How*. *What* berkaitan dengan kegiatan apa yang akan dilaksanakan. *Why* berkaitan dengan latar belakang mengapa diperlukannya kegiatan tersebut. *Where* menunjukkan di mana kegiatan tersebut akan dilaksanakan. *Who* berkenaan dengan siapa saja yang termasuk dalam susunan kepanitiaan yang akan ditugaskan dalam pelaksanaan kegiatan yang akan dilakukan. *When* berkaitan dengan kapan kegiatan tersebut

akan dilaksanakan. *How* berkaitan dengan bagaimana kegiatan yang akan dilaksanakan dapat berjalan sesuai dengan tujuannya secara efektif dan efisien.

Setelah kegiatan perencanaan selesai dilaksanakan, mulailah diadakan kegiatan kedua yaitu pengorganisasian (*organizing*). Pengorganisasian berkaitan dengan proses penempatan orang-orang yang akan melaksanakan kegiatan sesuai dengan bidang keahliannya masing-masing dalam sebuah kegiatan pondok pesantren. Dalam kegiatan ini, ketiga pondok pesantren telah memilih orang-orang yang memiliki kemampuan yang sesuai dengan bidang tugasnya masing-masing sehingga tidak terjadi kesalahpahaman dan ketidakjelasan penempatan setiap orang dalam melaksanakan suatu kegiatan pendidikan di pondok pesantren. Jika terjadi penempatan yang salah dalam pelaksanaan kegiatan yang tidak sesuai dengan kemampuan dan keahliannya, kegiatan tentu tidak dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Dalam pelaksanaan kegiatan (*actuating*) adanya penerapan prinsip kebersamaan. Ini merupakan juga ciri khas yang dimiliki pondok pesantren di mana dalam kegiatan apapun di pondok pesantren selalu dilaksanakan dengan mengutamakan prinsip kebersamaan dalam ikatan persaudaraan dan kekeluargaan serta silaturrahmi. Seluruh komunitas yang ada pada pondok pesantren bersama-sama dan bekerja sama dalam seluruh aktivitas yang dijalankan pada pondok pesantren.

Kegiatan akhir dalam penerapan fungsi manajemen adalah pengawasan (*controlling*). Kegiatan pengawasan dapat dilakukan pada dua kesempatan, yaitu ketika sedang dilaksanakannya kegiatan dan setelah dilaksanakannya kegiatan. Pada waktu kegiatan sedang dilaksanakan, bentuk pengawasan dapat berupa bimbingan dan pengarahan untuk kelancaran kegiatan. Setelah kegiatan selesai dilaksanakan, bentuk pengawasan adalah berbentuk penilaian (evaluasi) apakah kegiatan yang dilaksanakan sesuai dengan apa yang dilaksanakan. Jika tidak sesuai apa yang direncanakan dengan apa yang dilaksanakan, umpan balik (*follow up*) tentang hal-hal apa saja yang dapat dikoreksi perlu diambil sehingga tidak akan terjadi kesalahan lagi dalam kegiatan berikutnya.

Contoh penerapan fungsi manajemen modern pada tiga pondok pesantren yang diteliti adalah pada waktu kegiatan penerimaan siswa (santri) baru pada masing-masing pondok pesantren. Kegiatan

penerimaan siswa (santri) baru dimulai dengan merencanakan sesuatu yang berhubungan dengan mekanisme penerimaan siswa (santri) baru. Proses perencanaan dilakukan dalam bentuk musyawarah untuk menentukan hal-hal apa saja yang perlu dipersiapkan berkaitan dengan kegiatan penerimaan siswa baru tersebut. Hal-hal yang direncanakan terangkum dalam sebuah proposal kegiatan yang merupakan perwujudan dari konsep/rumus: 5 W + 1 H.

Dalam menempatkan orang-orang yang akan bekerja dalam pelaksanaan kegiatan penerimaan siswa (santri) baru, ketiga pondok pesantren modern yang diteliti telah menempatkan orang-orang sesuai pada bidang dan kemampuannya masing-masing. Dampak dari adanya penempatan kerja orang-orang yang sesuai dengan bidang dan kemampuan ini akan sangat mendukung keberhasilan kegiatan penerimaan siswa (santri) baru sehingga tidak mungkin terjadi kesalahpahaman dalam melaksanakan kegiatan.

Proses selanjutnya setelah pembagian tugas (*organizing*) tersebut adalah pelaksanaan kegiatan. Dalam pelaksanaan kegiatan penerimaan siswa (santri) baru, kegiatan ini dilaksanakan secara bahu membahu dengan mengutamakan unsur kebersamaan. Pelaksanaan kegiatan dilaksanakan secara bersama-sama dan adanya unsur kerja sama antarseluruh personil yang sudah ditugaskan dalam kegiatan tersebut. Kegiatan akhir dalam penerapan fungsi manajemen modern adalah dengan adanya pengawasan (*controlling*) di mana pada kegiatan penerimaan siswa (santri) pimpinan pondok pesantren selalu mengawasi sejak berlangsungnya kegiatan sampai selesainya kegiatan penerimaan siswa (santri) baru tersebut. Bentuk pengawasan yang dilakukan adalah bimbingan, pengarahan dan penilaian. Hal-hal yang diawasi adalah berkaitan dengan seluruh pelaksanaan kegiatan sejak awal kegiatan sampai akhir kegiatan, seputar materi apakah kegiatan yang sudah dilaksanakan sesuai dengan rencana dan tujuan yang telah ditetapkan.

Selain model manajemen terbuka terdapat juga model manajemen Badan Wakaf yang ditampilkan oleh Pondok Pesantren Modern Ar-Raudhatul Hasanah. Dalam pelaksanaan manajemen Badan Wakaf, seluruh kegiatan pendidikan di pondok pesantren dikoordinir oleh lembaga Badan Wakaf yang merupakan lembaga tertinggi dalam struktur organisasi pondok pesantren. Badan Wakaf berfungsi sebagai lembaga

yang menjaga dan melestarikan wakaf pesantren. Untuk pengelolaan kegiatan pendidikan secara operasional di pondok pesantren maka dibentuk Majelis Pimpinan yang merupakan mandataris Badan Wakaf. Majelis Pimpinan bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan pendidikan di pondok pesantren dan di dalam Majelis Pimpinan terdapat direktur pondok pesantren. Adapun direktur pondok pesantren merupakan orang yang bertanggung jawab dalam kepemimpinan pondok pesantren dalam kesehariannya. Dalam tugas keseharian, direktur pesantren dibantu oleh sejumlah pengurus dari berbagai bidang dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi.

Manajemen yang diterapkan pada ketiga pondok pesantren, menurut penulis memiliki kelebihan sekaligus kelemahan masing-masing. Kelemahannya, manajemen Badan Wakaf yang diterapkan pada Pondok Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah dengan sistem organisasi yang begitu kompleks sesuai dengan kegiatan pendidikan pesantren yang kompleks akan cenderung menimbulkan konflik. Konflik akan terjadi karena banyak kepentingan dan kebutuhan yang berbeda pada seluruh pengurus pesantren. Hal ini juga disebabkan karena seluruh kegiatan pesantren diatur oleh mekanisme struktur organisasi yang kompleks. Apalagi bila tidak hadir kepemimpinan yang kuat dalam organisasi.

Kelebihan dengan manajemen wakaf adalah adanya perkembangan yang dinamis pada pondok pesantren seiring dengan berkembangnya wakaf pesantren. Selain itu, sistem dan mekanisme organisasi menjadi sangat sistematis karena banyaknya bidang-bidang dan seksi-seksi yang menangani berbagai kegiatan pendidikan di pesantren. Karena kegiatan rapat selalu dilaksanakan secara terus menerus untuk membahas pelaksanaan kegiatan pendidikan di pesantren, ini akan dapat dijadikan wadah untuk forum silaturrahmi dan memperkuat motivasi dalam mempertinggi dan mempertajam rasa memiliki organisasi (*sense of belonging*). Dengan adanya 'rasa memiliki' dari pengurus, ini akan mendorong tumbuhnya loyalitas pada diri setiap pengurus pesantren dan komunitas pesantren lainnya.

Manajemen yang diterapkan pada PPMDH-TPI dan Pondok Pesantren Al-Kautsar Al-Akbar memiliki kesamaan, yaitu manajemen terbuka. PPMDH-TPI dikoordinir oleh perhimpunan Taman Pendidikan Islam dan Pondok Pesantren Al-Kautsar Al-Akbar oleh Yayasan Al-

Kautsar Al-Akbar. Ada kelemahan dan juga kelebihan dari manajemen terbuka yang digunakan oleh kedua pesantren ini.

Kelemahannya yakni berkaitan dengan adanya intervensi yayasan dan perhimpunan dalam segala kegiatan kepesantrenan. Akibatnya, dalam kesehariannya, walaupun diterapkan konsep manajemen ilmiah seperti perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan, tetap saja keputusan tertinggi ada dan berada di tangan perhimpunan atau yayasan. Tidak dibukanya peluang kreativitas bagi para pengurus pesantren untuk menentukan efektivitas kegiatan kepesantrenan. Seluruh kegiatan berpusat kepada kebijakan perhimpunan dan yayasan. Dengan demikian,barometer ukuran kegiatan pesantren ada di tangan intervensi perhimpunan atau yayasan.

Kelebihan dengan menerapkan manajemen terbuka dalam bentuk yayasan dan perhimpunan adalah akan memudahkan koordinasi dalam mengawasi seluruh kegiatan pesantren. Hal ini karena adanya kesatuan perintah yang sama dari ketua yayasan dan ketua perhimpunan sehingga walaupun banyaknya kegiatan di pesantren tidak akan menimbulkan konflik. Tidak adanya unsur kepentingan yang berbeda dari komunitas pesantren baik dari guru, pengurus pesantren dan lainnya. Komunitas pesantren seluruhnya patuh kepada seluruh aturan yang telah ditetapkan perhimpunan dan yayasan. Seluruhnya tunduk pada aturan perhimpunan dan yayasan. Karena segala kegiatan yang akan dan telah dilaksanakan harus dilaporkan kepada pimpinan terpusat (yaitu Ketua Perhimpunan dan Ketua Yayasan), ini akan lebih mempermudah koordinasi sekaligus komunikasi bagi jalannya kegiatan kepesantrenan.

2. Model Sistem Pendidikan Pondok Pesantren Modern di Kota Medan

Berdasarkan temuan hasil penelitian pada ketiga pondok pesantren modern yang diteliti, penulis menamakan model sistem pendidikan pondok pesantren dengan nama Model Integrasi Sistem Pendidikan .

Integrasi memiliki arti penggabungan/pembauran hingga menjadi satu kesatuan yang utuh. Sejak awal berdiri, Pondok Pesantren Modern Ar-Raudhatul Hasanah, PPMDH-TPIdan Pondok Pesantren Al-Kautsar Al-Akbar tetap konsisten menerapkan kurikulum dan sistem pendidikan khas pesantren, tetapi juga terbuka dengan berbagai inovasi dan

kreasi baru sesuai dengan kebutuhan zaman yang terus berkembang dan berubah. Inovasi yang diterapkan antara lain adalah dengan diberlakukannya sistem pendidikan madrasah di mana ada integrasi pengetahuan agama dan pengetahuan dalam kurikulum.

Dilihat dari sejarahnya, perkembangan dari pesantren ke madrasah muncul pada awal abad 20.Paling tidak, pembaharuan Islam melatarbelakangi tumbuhnya sistem madrasah di Indonesia. Ditandai dengan kemunculan organisasi-organisasi Islam baik di Jawa, Sumatera, maupun Kalimantan. Dalam pembaharuan Islam, pendidikan dipandang sebagai aspek strategis dalam bentuk pandangan keislaman masyarakat. Model pendidikan sebelumnya terlalu berorientasi pada ilmu-ilmu *ubudiyah*, sebagaimana ditunjukkan dalam pendidikan di surau, masjid dan pesantren kala itu. Pendidikan kala itu dipandang kurang memberikan perhatian kepada masalah-masalah sosial, politik, ekonomi dan budaya. Oleh karena itu, untuk melakukan pembaharuan terhadap pandangan dan tindakan masyarakat kala itu, langkah strategis yang harus ditempuh adalah memperbaharui sistem pendidikannya.

Sebagai lembaga pendidikan yang dilahirkan oleh pesantren, madrasah memiliki kesamaan visi atau bahkan merupakan keberlanjutan dari pesantren. Sistem madrasah yang diperkenalkan oleh pesantren menitikberatkan pada keilmuan agama Islam sekaligus pengetahuan umum yang dapat meningkatkan kepekaan terhadap masalah-masalah sosial dan lingkungan. Pada perkembangannya, banyak berdiri madrasah-madrasah untuk sekolah menengah, selain untuk sekolah dasar dalam kurikulum 24 jam dan memodifikasi metode-metode pengajaran sekolah pemerintah.

Penamaan model integrasi sistem pendidikan ini berkaitan dengan sistem pendidikan yang diterapkan pada ketiga pondok pesantren dengan adanya integrasi antara sistem pendidikan pesantren dan sistem pendidikan madrasah. Dengan adanya kedua jenis sistem pendidikan yang dilaksanakan pada ketiga pondok pesantren ini, maka akan membawa dampak pada adanya unsur integrasi pada subsistem pendidikannya yang meliputi aspek tujuan, kurikulum, metode, media, pola rekrutmen guru dan siswa (santri).

Dari keseluruhan aspek sistem pendidikan pondok pesantren modern tersebut, penulismengonsentrasikan pada dua aspek, yaitu aspek kurikulum dan metode pembelajaran yang diterapkan pada ketiga

pondok pesantren modern yang diteliti. Pada aspek kurikulum, ketiga pesantren memiliki persamaan dalam pelaksanaan kurikulumnya, yaitu mengadakan integrasi antara kurikulum mata pelajaran umum dan kurikulum mata pelajaran agama. Kurikulum mata pelajaran umum merujuk kepada kurikulum kementerian agama dalam bentuk kurikulum madrasah. Adapun untuk kurikulum mata pelajaran agama merujuk kepada kurikulum kepesantrenan yang diambil materinya dari beberapa kitab kuning. Kitab kuning merupakan ciri khas dari kurikulum pondok pesantren. Selain itu, dalam penerapan metode pembelajaran yang juga merupakan ciri khas pondok pesantren yaitu metode sorogan, wetonan dan hafalan masih diterapkan pada ketiga pondok pesantren yang diteliti. Metode-metode ini digunakan dalam penyampaian materi yang berkaitan dengan kurikulum non formal dalam kegiatan membahas kitab kuning dan dilaksanakan pada waktu-waktu tertentu. Hanya saja, materi kurikulum kepesantrenan dan pendidikan agama Islam memiliki perbedaan dilihat dari sumber rujukan kitab kuningnya sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya.

Untuk memahami lebih maksud di atas bisa dicontoh sebagai berikut. kurikulum yang digunakan pada Pondok Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah adalah kurikulum pendidikan agama Islam dan kepesantrenan merujuk kepada kurikulum pondok pesantren Gontor, sedangkan kurikulum mata pelajaran umum merujuk kepada kurikulum Kementerian Agama yang digunakan untuk kurikulum madrasah. Sementara itu, pada Pondok Pesantren Modern Darul Hikmah Taman Pendidikan Islam, materi kurikulum yang diterapkan adalah kurikulum yang berasal dari kitab kuning dari beberapa kitab kuning yang dianggap sesuai dengan kebutuhan pondok pesantren, dan dimodifikasikan sendiri penyajiannya oleh pondok pesantren PPMDH-TPI dengan nama Kurikulum Modifikasi. Adapun untuk kurikulum mata pelajaran umum, kurikulumnya merujuk kepada kurikulum madrasah yang disusun oleh Kementerian Agama. Khusus untuk pondok pesantren modern Al-Kautsar Al-Akbar, menggunakan kurikulum Kementerian Agama untuk kurikulum mata pelajaran umum setingkat madrasah, baik MTs maupun MA, sedangkan untuk kurikulum mata pelajaran agama dan kepesantrenan merujuk kepada materi yang berasal dari kitab kuning yang berorientasi pada kitab kuning yang digunakan oleh pondok pesantren yang dikelola organisasi Nahdhatul Ulama (NU). Hal ini

karena Syekh Ali Akbar Marbun, pendiri pesantren, merupakan salah seorang tokoh organisasi Nahdatul Ulama. Tradisi kepesantrenan juga merujuk kepada amalan-amalan yang diterapkan oleh Nahdlatul Ulama.

Integrasi sistem pendidikan yang berkaitan dengan penerapan metode pembelajaran yang mengarah kepada strategi pembelajaran aktif telah dilaksanakan pada kegiatan intrakurikuler selama proses belajar mengajar pada ketiga pesantren sebagaimana telah disampaikan pada bab-bab sebelumnya. Adapun metode yang digunakan antara lain adalah metode diskusi, tanya jawab, bermain peran, penugasan, ceramah. Penggunaan multimetode ini bertujuan memberikan pemahaman mendalam kepada siswa (santri) dalam memahami materi pembelajarannya.

3. Model Kepemimpinan Pondok Pesantren Modern di Kota Medan

Terdapat perbedaan pola kepemimpinan yang ditampilkan pada tiga pondok pesantren modern yang diteliti. Pondok Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah menerapkan kepemimpinan kolektif. PPMDH-TPI memiliki bentuk kepemimpinan kolektif-karismatik. Adapun kepemimpinan Pondok Pesantren Al-Kautsar Al-Akbar adalah kepemimpinan individual-karismatik. Merujuk dari ketiga pondok pesantren modern tersebut, penulis memberi nama ketiga tipe kepemimpinan tersebut dengan nama Model Kepemimpinan BERKHARISMA yang merupakan singkatan dari Bersama dan Karismatik. Bersama karena kepemimpinan kolektif mengutamakan adanya unsur kebersamaan dalam seluruh kegiatan pondok pesantren. Kharisma karena adanya kemampuan dan wibawa yang luar biasa pada seorang kiai sehingga disegani, dihormati, ditaati dan dicintai oleh seluruh masyarakat baik di dalam pondok pesantren maupun di luar pondok pesantren.

Kepemimpinan kolektif dapat diartikan sebagai proses kepemimpinan kolaborasi yang saling menguntungkan, yang memungkinkan seluruh elemen sebuah institusi turut ambil bagian dalam membangun sebuah kesepakatan yang mengakomodasi tujuan semua. Kolaborasi dimaksud bukan hanya berarti "setiap orang" dapat menyelesaikan tugasnya, melainkan yang terpenting adalah semua dilakukan dalam suasana kebersamaan dan saling mendukung. Terdapat pula model kolektif-pasif.

Hal itu terlihat dari susunan pengurus yang berada di bawah naungan yayasan. Dikatakan pasif karena kolektivitas kepemimpinan di pondok pesantren tersebut lebih didominasi kiai sebagai ketua yayasan dan pimpinan pesantren.

Untuk menjadi seorang pimpinan karismatik, dalam konteks pesantren, di samping memiliki ilmu agama yang mumpuni, juga kiai mesti mempunyai tingkat keikhlasan serta semangat berkorban harta, tenaga, bahkan jiwa raga demi kepentingan umum. Ciri-ciri sifat rendah hati, terbuka untuk dikritik, jujur dan memegang amah, berlaku adil, komitmen dalam perjuangan, serta ikhlas dalam berbakti dan mengabdi kepada Allah adalah beberapa ciri pimpinan karismatik. Sebagai figur karismatik, kiai adalah pimpinan informal yang dipilih, diakui, dihormati, disegani, dan ditaati serta dicintai para santri dan komunitas pesantren serta masyarakat secara luas. Kiai mempunyai wibawa luar biasa dan mempunyai pengaruh luas yang tidak dibatasi aturan-aturan formal. Kiai mempunyai kemampuan untuk mengetahui dan untuk memengaruhi serta meyakinkan masyarakat.

Kepemimpinan kolektif yang ditampilkan oleh Pondok Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah dan Darul Hikmah Taman Pendidikan Islam menampilkan unsur kebersamaan yang kuat dalam seluruh kegiatan pesantren. Seluruh pengurus pondok pesantren dalam mengadakan kegiatan dijiwai semangat kebersamaan dan kerja sama dalam mencapai tujuan yang sama. Koordinasi yang dijalankan pada kepemimpinan kolektif adalah dilakukan dalam bentuk komunikasi, baik secara lisan maupun tulisan, baik secara komunikasi orang per orang maupun kelompok. Ciri khas dari kepemimpinan kolektif aktif adalah dengan seringnya diadakan rapat. Materi yang dirapatkan berkisar permasalahan yang terjadi dan kegiatan yang dilakukan pada pondok pesantren. Selain itu tujuan rapat adalah untuk memperkuat silaturrahim, dan kebersamaan antar pengurus pondok pesantren. Unsur kebersamaan itulah yang akan memperkokoh kepemimpinan di pondok pesantren.

Untuk PPMDH-TPI, selain menerapkan kepemimpinan kolektif juga menerapkan kepemimpinan karismatik.Kepemimpinan karismatik berasal dari karisma kedua pimpinan terdahulu, yaitu Rivai Abdul Manaf Nasution, pendiri TPI dan PPMDH-TPI dan Saleh Saifuddin, pemimpin pertama PPMDH-TPI.

Mengenai kepemimpinan yang dijalankan Pondok Pesantren Al-Kautsar Al-Akbar adalah individual dan karismatik. Kegiatan pendidikan di pondok pesantren ini dalam naungan Yayasan al-Kautsar Al-Akbar. Walaupun dalam naungan yayasan, dominasi Syekh Ali Akbar Marbun sangat kuat dalam memimpin pondok pesantren. Seluruh keputusan dan kebijakan pendidikan di pondok pesantren berada pada tangannya sebagai pimpinan tertinggi.Ada dampak positif dengan negatif dalam model kepemimpinan seperti ini. Dampak positif adalah adanya kesatuan komando dan kesatuan perintah. Dampak negatif adalah kreativitas kurang muncul dari bawah karena dalam model kepemimpinan seperti sangat sulit bawahan mengajukan hal-hal yang bersifat membangun jika tidak diizinkan oleh pimpinan tersebut. Kaderisasi pun agak sulit dijalanan dalam model kepemimpinan seperti ini karena cenderung bersifat feodal. Artinya suksesi kepemimpinan berjalan apabila ada pengganti yang memiliki garis keturunan atau hubungan kekerabatan/ kerabat dengan pemimpin. Jika ternyata pengganti tidak memiliki kapasitas yang sama dengan pemimpin sebetulnya, di sinilah tantangan proses pergantian kepemimpinan dengan gaya kepemimpinanindividual-karismatik.

Berdasarkan ketiga bentuk dan pola kepemimpinan yang terdapat pada tiga pondok pesantren yang diteliti, penulis menganggap bahwa kombinasi antara kepemimpinan kolektif dan individual karismatik dapat dijadikan model untuk kepemimpinan pesantren masa depan. Dengan kata lain, model kepemimpinan pesantren masa depan yakni unsur kebersamaan dalam kepemimpinan pondok pesantren dibarengi dengan unsur karisma yang menonjol pada diri pimpinan pondok pesantren modern.

D. Penutup

Ketiga pondok pesantren masing-masing memiliki persamaan sekaligus perbedaan dalam model perkembangan baik pada aspek manajemen, sistem pendidikan dan kepemimpinan. Ada yang mengalami perubahan dari aspek manajemen tertutup ke manajemen terbuka seperti Pondok Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah dan Darul Hikmah Taman Pendidikan Islam. Dari aspek sistem pendidikan, ketiga pesantren sudah menerapkan pengingtegrasian pelajaran agama dan ilmu umum, tetapi ketiga memiliki penekanan yang berbeda dari aspek kurikulum

agama yang disesuaikan dengan kekhasan masing-masing pesantren. Dari aspek kepemimpinan, perkembangan kepemimpinan di Pondok Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah dari kepemimpinan individual ke kepemimpinan kolektif, sementara pada Darul Hikmah Taman Pendidikan Islam dari individual ke kolektif-karismatik, sedangkan pada Pondok Pesantren Al-Kautsar Al-Akbar tetapi mempertahankan kepemimpinan individual-karismatik.

Ada model yang penulis tawarkan terkait ketiga aspek yang menjadi perhatian utama dari buku ini yakni terkait aspek manajemen, sistem pendidikan dan kepemimpinan.

Pertama, model manajemen pondok pesantren. Pada aspek ini, model yang ditawarkan penulis adalah TERBAWA, yaitu singkatan dari model manajemen Terbuka dan Badan Wakaf. Kedua, pada aspek sistem pendidikan. Pada aspek ini, model yang ditawarkan penulis pada ketiga pesantren adalah model INTEGRASI SISTEM PENDIDIKAN yaitu mengintegrasikan sistem pondok dan sistem madrasah dalam pelaksanaan kegiatan pendidikannya. Ketiga, model kepemimpinan. Pada model ini, model yang ditawarkan oleh penulis pada ketiga pondok pesantren yang diteliti adalah model BERKHARISMA, yaitu singkatan dari Bersama dan Karismatik. Hal ini dapat dilihat dari adanya unsur kebersamaan dalam kepemimpinan pondok pesantren dibarengi dengan unsur karisma yang menonjol pada diri pimpinan pondok pesantren modern yang diteliti.

DAFTAR PUSTAKA

Abdul Muthalib Sembiring, dkk., *Tata Tertib Guru, Santri dan Karyawan di Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah*. Medan: Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah, 2012.

Abdul Wahid Sulaiman, dkk., *Profil Pesantren Ar-Rudhatul Hasanah*. Medan: Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah, 2008.

An-Nahlawi,Abdurrahman.*Prinsip-prinsip dan Metode Pendidikan Islam*. Bandung: Diponegoro, 1992.

Ainurrafiq. "*Pesantren dan Pembaharuan: Arah dan Implikasi*", dalam Abuddin Nata, *Sejarah Pertumbuhan dan Perkembangan Lembaga-Lembaga Islam di Indonesia,*Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia, 2001.

Al-Jumbulati, Ali.*Perbandingan Pendidikan Islam*. Terjemahan M.Arifin, Jakarta: Rineka Cipta, 1994.

Al-Rasyidin dan Samsul Nizar,*Filsafat Pendidikan Islam, Pendekatan Historis, Teoritis, dan Praktis* ,Jakarta: Ciputat Press, 1994.

Ali, Mukti. *Beberapa Persoalan Agama Dewasa Ini*. Jakarta: Rajawali Press, 1987.

Arifin, Imron.*Kepemimpinan Kiai: Kasus Pondok Pesantren Tebuireng*. Malang: Kalimasada Press, 1993.

Arifin, Muzayyin, *Kapita Selekta Pendidikan Islam*, Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara, 2008.

Ash-Shiddiqy, Hasbi *Pengantar Hukum Islam*. Jakarta: Bulan Bintang, 1983.

Azmi, Moh. Nursalim Dinamika Pondok Pesantren Al-Falah Landasan Ulin Kota Banjarbaru. *(Tesis*). 2008.

Azra, Azyumardi. *Pendidikan Islam Tradisi dan Modernisasi Menuju Millenium Baru*,Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 2000.

Azra, Azyumardi. *"Pembaharuan Pendidikan Islam: Sebuah Pengantar"*, dalam Marwan Saridjo, *Bunga rampai Pendidikan Agama Islam*, Jakarta: CV Amissco, 1996.

Azra, Azyumardi.*Pesantren Kontinuitas dan Perubahan* dalam Nurcholish Madjid, *Bilik-Bilik Pesantren: Sebuah Potret Perjalanan*, Jakarta: Paramadina, 1997.

Az-Zarnuji.*Ta'lim al-Muta'allim fi Thuruq al-Ta'lim*.Semarang: Toha Putra, TT.

Ainurrafiq. *"Pesantren dan Pembaharuan: Arah dan Implikasi"*, dalam Abuddin Nata, *Sejarah Pertumbuhan dan Perkembangan Lembaga-Lembaga Islam di Indonesia*. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia, 2001.

Ali, Mukti. *Beberapa Persoalan Agama Dewasa Ini*. Jakarta: Rajawali Press, 1987.

Al-Jumbulati, Ali. *Perbandingan Pendidikan Islam*. Terjemahan M.Arifin. Jakarta: Rineka Cipta, 1994.

Al-Rasyidin dan Samsul Nizar. *Filsafat Pendidikan Islam: Pendekatan Historis, Teoritis, dan Praktis*. Jakarta: Ciputat Press, 1994.

Al-Syaibany, Omar Mohammad Al-Toumy.*Falsafah Pendidikan Islam*. Terjemahan Hasan Langgulung, Jakarta: Bulan Bintang, 1997.

An-Nahlawi, Abdurrahman. *Prinsip-prinsip dan Metode Pendidikan Islam*. Bandung: Diponogero 1992.

Arifin, Imron. *Kepemimpinan Kiai: Kasus Pondok Pesantren Tebuireng*. Malang:

Arifin, M. Arifin.,*Kapita Selekta Pendidikan Islam dan Umum*. Jakarta: Bina Aksara, 1995.

_____. *Kapita Selekta Pendidikan Islam*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara, 2008.

Ash-Shiddiqy, Hasbi.*Pengantar Hukum Islam*. Jakarta: Bulan Bintang, 1983.

Azmi, Moh. Nursalim. Dinamika Pondok Pesantren Al-Falah Landasan Ulin Kota Banjarbaru. *Tesis*. 2008.

Azra, Azyumardi.*"Pembaharuan Pendidikan Islam: Sebuah Pengantar"*, dalam Marwan Saridjo, *Bunga rampai Pendidikan Agama Islam*. Jakarta: CV Amissco, 1996.

_____. *"Pesantren Kontinuitas dan Perubahan* dalam Nurcholish Madjid, *Bilik-Bilik Pesantren: Sebuah Potret Perjalanan*. Jakarta: Paramadina, 1997.

_____. *Pendidikan Islam Tradisi dan Modernisasi Menuju Millenium Baru*. Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 2000.

Az-Zarnuji. *Ta'lim al-Muta'allim fi Thuruq al-Ta'lim*. Semarang: Toha Putra, TT

Baharuddin dan Moh. Makin. *Manajemen Pendidikan Islam; Transformasi Menuju Sekolah/Madrasah Unggul*., Malang:, UIN Maliki Press, 2010.

Balitbang Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah, *Mitra, Media Informasi Tahunan Ar-Raudhatul Hasanah, Edisi 24*. Medan: Raudhah Press, 2019.

Balitbang Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah, *Mitra, Media Informasi Tahunan Ar-Raudhatul Hasanah, Edisi 24*.Medan: Raudhah Press, 2015.

Barry, M. Dahlan Y, Lya Sofyan Yacub. *Kamus Induk Istilah Ilmiah Seri Intelektual*. Surabaya: Target Press, 2003.

Bawani, Imam. *Tradisionalisme dalam Pendidikan Islam*. Surabaya: al-Ikhlas, 1998.

Chirzin, M. Habib. *"Agama dan Ilmu dalam Pesantren"*, dalam M. Dawam Rahardjo (Ed.),*Pesantren dan Pembaharuan.*,Jakarta: LP3ES, 1986. P3M STAIN Purwokerto | Dwi Priyanto 12 Ibda` |*Vol. 4* | *No. 1* | Jan-Jun 2006 |20-37.

Data Dokumentasi dari Kantor Pusat Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah tentang Anggaran Rumah Tangga Badan Wakaf Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah, 2016.

Danial, Ismet. *Profil Pondok Pesantren modern Darul Hikmah Taman Pendidikan Islam*. Medan: PPMDH TPI, 2014.

Daulay, Haidar Putra. *Dinamika Pendidikan Islam di Asia Tenggara*. Jakarta: Rineka Cipta, 2009.

_____. *Dinamika Pendidikan Islam*. Cetakan Pertama,Maret 2009. Bandung: Citapustaka Media, 2004.

_____a. *Pemberdayaan Pendidikan Islam di Indonesia*. Jakarta: Rineka Cipta, 2009.

_____. *Pendidikan Islam: dalam Sistem Pendidikan Nasional*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2007.

_____. *Sejarah Pertumbuhan dan Pembaruan Pendidikan Islam di Indonesia*. Jakarta: Kencana, 2007.

Departemen Pendidikan dan Kebudayaan. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Edisi 2. Jakarta: Balai Pustaka, 1989.

Dhofier, Zamakhsyari. *Tradisi Pesantren: Studi Tentang Pandangan Hidup Kyai*.. Jakarta : LP3ES, 1982.

Djamaluddin dan Abdullah Aly. *Kapita Selekta Pendidikan Islam; Untuk IAIN, STAIN, PTAIS Fakultas Tarbiyah Komponen MKK*.Bandung, CV Pustaka Setia, 1999.

Engkoswara dan Aan Komariah. *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2011.

Evans, David *dalam* Siti Farikhah. *Manajemen Lembaga Pendidikan*. Yogyakarta: Aswaja Pessindo, 2015.

Farikhah, Siti. *Manajemen Lembaga Pendidikan*. Yogyakarta: Aswaja Pressindo, 2015.

Fattah, Nanang. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2001.

Gottschalk, Louis. *Mengerti Sejarah*. Terjemahan Nugroho Notosusanto. Jakarta: UI Press, 1986.

Haedari, Amin dan Ishom El-Saha. *Peningkatan Mutu Terpadu Pesantren dan Madrasah Diniyah*. Jakarta:Diva Pustaka, 2008.

Haedari, Amin dkk. *Masa Depan Pesantren dalam Tantangan Modernitas dan Tantangan Kompleksitas Global*. Jakarta: IRD Press, 2004.

Haedari, Amin, dkk. *Peningkatan Mutu Terpadu Pesantren dan Madrasah Diniyah,*Jakarta: Diva Pustaka, 2004.

Haedari, Fatah Syukurdan, Amin dkk. *Masa Depan Pesantren dalam Tantangan Modernitas dan Tantangan Kompleksitas Global*. Jakarta: IRD Press, 2004.

_____.*Sejarah Pendidikan Islam*. Cetakan Pertama. Semarang: Pustaka Rizki Putra, 2012.

Halim, dkk. *Manajemen Pesantren*. Yogyakarta:PT. LkiS Pelangi Aksara, 2005.

Hamalik, Oemar. *Kurikulum dan Pembelajaran*. Jakarta: Bumi Aksara,1995.

_____. *Manajemen Pengembangan Kurikulum*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2010.

Hasbullah. *Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia*. Jakarta: RajaGrafindo Persada, 1996.

Hasibuan, Malayu.*Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara, 2008.

Hikmat. *Manajemen Pendidikan*, Bandung: Pustaka Setia, 2009.

Hornby. *Oxford Advanced Learner Dictionary of Current English*.New York: Oxford University Press, 2003.

Ibrahim. *Inovasi Pendidikan*. Departemen Pendidikan dan Kebudayaan: Ditjen Dikti, 1988.

Ilyasin, Mukhamad dan Nanik Nurhayati. *Manajemen Pendidikan Islam, Konstruksi Teoritis dan Praktis*.Malang, Aditya Media Publishing, 2012.

Ismet Danial Nasution, *Profil PPMDH TPI*.Medan: PPMDH TPI, 2014.

_____. *Manajemen Pendidikan Islam*. Yogyakarta: Aditya Media Publishing, 2012.

Jaenudin. *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren* (*Pondok Pesantren Kebon Jambu Babakan Ciwaringin Cirebon*). Tesis. Yogyakarta: Program Pascasarjana Fakultas Ilmu Agama Islam Universitas Islam Indonesia, 2007.

Jamas, Nurhayati. *Dinamika Pendidikan Islam di Indonesia Pasca Kemerdekaan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2009.

Jawwad, M. Abdul Jawwad. *Menjadi Manajer Sukses*. Jakarta: Gema Insani, 2004.

_____. *Menjadi Manajer Sukses*. Jakarta: Gema Insani,2004.

Johnson, Elaine B. Johnson. *Contextual Teaching and Learning Menjadikan Kegiatan Belajar Mengajar Mengasyikkan dan Bermakna*. Terj. Ibnu Setiawan. Thousand Oaks, California : Corwin Press, Inc, 2002.

Jones, James J. & Donald L. Walters. *Human Resource Management in Education*:Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pendidikan. Yogyakarta: Q-Media, 2008.

Kafrawi. *Pembaharuan Sistem Pendidikan Pondok Pesantren Sebagai Usaha Peningkatan Prestasi Kerja dan Pembinaan Kesatuan Bangsa*. Jakarta: Cemara Indah, 1978.

Kamil & Sarhan *dalam* Muhaimin.*Pengembangan Kurikulum Pendidikan Agama Islam, di Sekolah, Madrasah, dan Perguruan Tinggi*. Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2005.

Made, Pidarta. *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: Rineka Cipta, 2004.

Madjid, Nurcholish. *"Merumuskan Kembali Tujuan Pendidikan Pesantren,* dalam Dawam Rahardjo, *Pergulatan Dunia Pesanten: Membangun dari Bawah,* Jakarta: P3M, 1985.

_____. *Bilik-bilik Pesantren: Sebuah Potret Perjalanan* Jakarta: Paramadina, 1997.

Mahfudh, Sahal.*Nuansa Fiqh Sosial*. Yogyakarta: LkiS, 1994.

Manullang, M. *Dasar-Dasar Manajemen*. Jakarta: Ghalia Iindonesia, 1987.

M. Ardyan Tarigan, *Buku Pedoman Penyelenggaran Pendidikan Tahun 2001-2002*, Medan: Pesantren Tarbiyah Islamiyah Ar-Raudhatul Hasanah, 2001.

Marbun, Ali Akbar. *Profil Pondok Pesanren Al-Kautsar Al-Akbar.* Medan: Pondok Pesantren Al-Kautsar Al-AkbarPondok Pesantren Al-Kautsar Al-Akbar, 2013.

Mas'ud, Abdurrahman. *Dinamika Pondok Pesantren dan Madrasah*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2002.

Mastuhu *dalam* Fatah Syukur. *Sejarah Pendidikan Islam*., Semarang: Pustaka Rizki Putra, 2012.

Mastuhu. *Prinsip Pendidikan Pesantren*. Jakarta: P3M, 1988.

Mc.Millan, James H. dkk. *Research in Education:A Conceptual Introduction*. New York:Longman, 2001.

Merriam, Sharan B. *Case Study Research in Education: A Qualitative Approach*. San Francisco: Jossy-Bass Publishers, 1988.

Miles, Mattehew B. dan Michael A. Huberman. *Analisis Data Kualitatif*. Edisi Indonesia Terj. Rohidi, Tjetjep Rohendi. Jakarta: UI Press, 1992.

MU YAPPI. *Manajemen Pengembangan Pondok Pesantren*. Jakarta: Media Nusantara.

Mukti, Abd. dalam Asnil Aidah Ritonga (editor). *Pendidikan Islam dalam Arus Buaian Sejarah, Sebuah "Anyaman Tulisan" mengiringi pengukuhan Prof. Dr. Hasan Asari, MA sebagai Guru Besar Sejarah Pendidikan Islam pada Fakultas Tarbiyah IAIN-SU*. Bandung: Citapustaka Media Perintis, 2008.

Mulyati, Yati Sri dan Aan Komariah. *Manajemen Sekolah*.dalam Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia.

Mulyono. *Manajemen, Administrasi & Organisasi pendidikan*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2008.

Nasution, S. *Pengembangan Kurikulum*. Bandung: PT. Citra Aditya Bakti, 1991.

Nasution, Zulkarnaen. *Manajemen Humas di Lembaga Pendidikan: Konsep, Fenomena dan Aplikasinya*. Malang: UMM Press, 2010.

Nata, Abudin (Ed). *Sejarah Pertumbuhan dan Perkembangan Lembaga-Lembaga Pendidikan Islam di Indonesia*.Jakarta: Grasindo, 2001.

Oliva, P.F. *Developing The Curriculum*. Glenview: Scott Foresman and Company, 1988.

Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah, *Mitra: Media Informasi Tahunan Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah*,2019.

Prasodjo, Sudjoko dkk. *Profil Pesantren*. Jjakarta: LP3ES, 1982.

*Profil Pondok Pesantren Modern Al-Kautsar Al-Akbar.*Medan: pesantren Al-Kautsar Al-Akbar, 2014.

Purwanto, M. Ngalim. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2002.

Qomar, Mujamil. *Pesantren: Dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi*. Jakarta: Erlangga, 2004.

Rahardjo, Dawam (Ed.). *Pesantren dan Pembaharuan*. Jakarta: LP3ES, 1988.

_____. *Pergulatan Dunia Pesanten: Membangun dari Bawah*. Jakarta: P3M, 1985.

Ramayulis. Metodologi Pengajaran Agama Islam.Jakarta:Kalam Mulia, 2001.

Ritonga, Asnil Aidah (Ed). *Pendidikan Islam dalam Buaian Arus Sejarah, Sebuah Anyaman Tulisan mengiringi pengukuhan Prof.Hasan Asari,MA sebagai Guru Besar Sejarah Pendidikan Islam pada Fakultas Tarbiyah IAIN Sumatera Utara*, Bandung: Citapustaka Media Perintis, 2008.

Sa'ud, Udin Syaefuddin & Abin Syamsuddin Makmun. *Perencanaan Pendidikan, Suatu Pendekatan Komprehensif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2005.

Sabri, Ahmad.*Strategi Belajar Mengajar Micro Teaching*. Jakarta:Quantum Teaching, 2007.

Sagala, Syaiful. *Administrasi Pendidikan Kontemporer*. Bandung: Alfabeta, 2008.

Sanjaya, Wina. *Strategi Pembelajaran Berorientasi Standar Proses Pendidikan*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2007.

Sanusi, A. *Kapita Selekta Pembahasan Masalah Sosial dan Pendidikan*. Bandung: FPS IKIP, 1989.

Saridjo, Marwan dkk. *Sejarah Pondok Pesantren di Indonesia*. Jakarta : Dharma Bhakti, 1982.

Saridjo, Marwan. *Bunga rampai Pendidikan Agama Islam*. Jakarta: CV Amissco, 1996.

Saylor, J.G. & Alexander, W.M. *Curriculum Planning for Modern Schools*. New York: Halt, Rinehart and Winston, 1966.

Shaleh, Abdul Rahman. *Pedoman Pembinaan Pondok Pesantren*. Jakarta: Depag RI, 1982.

Shihab, Alwi. *Islam Inklusif*. Bandung: Mizan, 2002.

Silalahi, Ulbert. *Studi tentang Ilmu Administrasi*. Bandung: CV. Sinar Baru, 2000.

Siswanto, Bedjo. *Manajemen Tenaga Kerja*. Bandung: CV.Sinar Baru, 1991.

Soegarda, Poerbakawatja. *Ensiklopedi Pendidikan*. Jakarta: Gunung Agung, 1976.

Steenbink, Karel A. *Pesantren, Madrasah, Sekolah: Pendidikan Islam dalam Kurun Modern*. Jakarta: LP3ES, 1986.

Steenbrink, Karel A. *Pesantren, Madrasah, Sekolah*. Jakarta: LP3ES, 2009.

Sulaiman, Abdul Wahid dkk. *Profil Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah*.. Medan: Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah, 2008.

Suryosubroto. *Manajemen Pendidikan di Sekolah*. Jakarta: PT Rineka Cipta, 2004.

Suyoto. *"Pesantren dalam Alam Pendidikan Nasional"*, dalam M. Dawam Rahardjo (Ed.).*Pesantren dan Pembaharuan*. Jakarta: LP3ES, 1988.

Syafaruddin.*Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*. Jakarta: Ciputat Press, 2005.

S.J. Taylor, S.J. dan R. Bogdan. *Introduction to Qualitative Research Methods*. New York: Willey, 1984.

Team Didaktik Metodik Kurikulum IKIP Surabaya. *Pengantar Didaktik Metodik Kurikulum PBM,*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 1993.

Thoha, Miftah. *Kepemimpinan dalam Manajemen: Suatu Pendekatan Perilaku*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 1995.

Tim Kelembagaan Ristek Dikti, Peraturan RI Nno. 55 Tahun 2007 tentang Pendidikan Agama dan Keagamaan. Jakarta: Kelembagaan Ristek Dikti, 2007.

Tim Pustaka Phoenix. *Kamus Besar Bahasa Indonesia Edisi Baru*. Jakarta: PT Media Pustaka Phoenik, 2010.

Tim Warga Taman Pendidikan Islam, *Merintis Asa, Refleksi Peringatan 65 Tahun Taman Pendidikan Islam*.Medan: Pimpinan Pusat Taman Pendidikan Islam, 2015.

Usman, Husaini. *Manajemen, Teori, Praktek, dan Riset Pendidikan*. Jakarta: PT Bumi Aksara, 2006.

Wahid, Abdurrahman. *"Pesantren sebagai Subkultur",*, dalam Dawam M. Raharjo, *Pesantren dan Pembaharuan*., Jakarta: LP3ES, 1974.

Wahjoetomo. *Perguruan Tinggi Pesantren*. Jakarta: Gema Insani Press, 1997.

Wibowo. *Manajemen Perubahan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2008.

Widiyanta, Danar. *Dinamika Pemikiran Santri: Studi atas Pengaruh Kepemimpinan di Pondok Pesantren Wahid Hasyim Condongcatur Depok Sleman(1998-2005)*. Yogyakarta: 2009.

Zarkasyi, Imam. *Pembangunan Pondok Pesantren dan Usaha Untuk Melanjutkan Hidupnya*" dalam Al jami'ah No. 5-6 Th. Ke –IV Sept – Nop. 1965,Yogyakarta : IAIN Sunan kalijaga, 1965.

Ziemek, Manfred. *Pesantren Dalam Per ubahan Sosial.*, Tterj. Butche B. Soendjojo. Jakarta : P3M, 1986.

Zuhairini, dkk. *Sejarah Pendidikan Islam*. Jakarta: Direktorat Jenderal Pembinaan

Wawancara pada tanggal 03 Maret 2016 jam 09.00 wib dengan salah seorang pengurus Badan Wakaf Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah.

Wawancara pada tanggal 03 Maret 2016 jam 09.00 wib dengan salah seorang pengurus Badan Wakaf Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah..

wawancara dengan Kepala Bidang Pendidikan Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah, pada tanggal 12 Maret 2016 jam 12.00.

Wawancara dengan Kepala Bidang Usaha Milik Pesantren PP Ar-Raudhatul Hasanah tentang keadaan guru di pesantren Ar-Raudhatul Hasanah pada tanggal 2 Pebruari 2016 jam 09.33 wib.

Wawancara dengan Kepala Bidang Pendidikan tentang KMI PP Ar-Raudhatul Hasanah pada tanggal 5 Mei 2016 jam 08.00 wib

Wawancara dengan Kepala Bidang Pendidikan PP Ar-Raudhatul Hasanah tentang KMI pada tanggal 5 Mei 2016 jam 08.00 wib

Wawancara dengan Kepala PAUD PP Ar-Raudhatul Hasanah pada tanggal 2 Pebruari 2016 jam 08.00 wib di Kantor Kepala Sekolah PAUD Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah

Wawancara dengan salah seorang penggurus Badan Wakaf PP Ar-Raudhatul Hasanah pada tanggal 20 Pebruari 2016 jam 08.00 wib

Wawancara dengan Ketua STIT Ar-Raudhatul Hasanah pada tanggal 9 September 2019 pukul 10.32 wib

Wawancara dengan Kepala Bidang Pendidikan PP.Ar-Raudhatul Hasanah pada tanggal 25 April 2016 jam 10.12. wib

Wawancara dengan Wakil Direktur PPMDHTPI pada tanggal 26 Juni 2016 jam 10.00 wib

Wawancara dengan Wakil Direktur PPMDHTPI pada tanggal 26 Juni 2016 jam 10.00 wib

Wawancara dengan Kepala Rumah Tangga dan Kasi Koperasi PPMDHTPI, pada tanggal 26 Juni 2016 jam 12.00 wib

Wawancara dengan Kepala Madrasah Aliyah PPMDH TPI pada tanggal 10 Juli 2016 jam 10.00 wib

Wawancara dengan Kepala Rumah Tangga dan Kasi Koperasi PPMDH TPI pada tanggal 2 Juli 2016 jam 10.00 wib

Wawancara dengan Wakil Direktur PPMDH TPI pada tanggal 2 Juli 2016 jam 10.00 wib.

Wawancara dengan Kepala Madrasah Tsanawiyah PPMDH TPI pada tanggal 12 Juli 2016 jam 10.30 wib

Wawancara dengan Kepala Madrasah Tsanawiyah PPMDH TPI pada tanggal 12 Juli 2016 jam 12.30 wib

Wawancara dengan Wakil Direktur PPMDH TPI pada tanggal 2 Juli 2016 jam 12.23 wib

Wawancara dengan Kepala MTs PPMDH TPI pada tanggal 21 Juli 2016 jam 10.00 wib.

Wawancara dengan Kepala MTs Pesantren Al-Kautsar Al-Akbar pada tanggal 17 Mei 2016 jam 09.12 wib

Wawancara dengan Kepala MTs Pondok Pesantren Modern Al-Kautsar Al-Akbar pada tanggal 20 Juli jam 11.00 wib

Wawancara dengan, salah seorang guru di Pondok Pesantren Modern Al-Kautsar Al-Akbar pada tanggal 22 Juni 2016 jam 14.00 wib

Wawancara dengan, salah seorang guru di Pondok Pesantren Modern Al-Kautsar Al-Akbar pada tanggal 22 Juni 2016 jam 16.00 wib

Wawancara dengan Bapak Arsyad, Kepala MTs Pondok Pesantren Modern Al-Kautsar Al-Akbar pada tanggal 7 Juli jam 11.00 wib

Wawancara dengan guru MTs Pondok Pesantren Modern Al-Kautsar Al-Akbar pada tanggal 18 Juli 2016 jam 09.00 wib

Wawancara dengan guru MTs Pondok Pesantren Modern Al-Kautsar Al-Akbar pada tanggal 18 Juli 2016 jam 13.00 wib

Wawancara dengan guru MTs Pondok Pesantren Modern Al-Kautsar Al-Akbar pada tanggal 18 Juli 2016 jam 15.00 wib

LAMPIRAN

Lampiran I

INSTRUMEN PENGUMPULAN DATA WAWANCARA PENELITIAN PERKEMBANGAN PONDOK PESANTREN MODERN DI KOTA MEDAN

A. Identitas Responden

1. Nama Pesantren :
2. Alamat Pesantren:
3. Nama Subyek Penelitian :
4. Alamat Subyek :
5. Latar Belakang Pendidikan:
6. Jabatan di Pesantren :

B. Instrumen Wawancara (*Interview Guide*)

1. Sejarah dan Perkembangan Pondok Pesantren Modern

a. Kalau saya boleh tahu, kira-kira sejak kapan pesantren ini berdiri?

b. Sebelum pesantren ini berdiri, kira-kira ada tidak hal-hal yang melatar belakanginya?

c. Dalam mendirikan pesantren ini, kira-kira menurut Bapak/ Ibu ada tidak masyarakat yang tidak menyetujuinya ? Mengapa demikian?

d. Jika masyarakat menyetujui berdirinya pesantren ini, kira-kira bagaimana tanggapan mereka?

e. Apakah sebelum pesantren ini berdiri, sudah pernah berdiri pesantren lain? Bagaimana tanggapan masyarakat pesantren lain tersebut dengan akan hadirnya pesantren ini?

f. Bagaimana proses pemberian nama untuk pesantren ini? apakah masyarakat sekitar sini ikut andil dalam pemberian nama tersebut?

g. Apakah pesantren ini berdiri atas insiatif perorangan, keluarga atau masyarakat di sekitar daerah ini?

h. Bagaimana bentuk kegiatan di pesantren ini sejak masa pertama kali berdirinya hingga sekarang?

i. Menurut Bapak/Ibu, apakah pesantren ini berdiri di atas tanah wakaf, atau tanah perseorangan?

j. Apakah status tanah pesantren ini sudah berbadan hukum dan terdaftar? Sejak kapan?

k. Apakah pesantren ini merupakan milik perorangan atau milik kepengurusan yayasan wakaf?

l. Sejak pesantren ini berdiri hingga sekarang, bisakah Bapak/Ibu menjelaskan perkembangan apa yang sudah terjadi di pesantren ini?

2. Manajemen Pondok Pesantren Modern

a. Menurut Bapak/Ibu, apakah pola kepengurusan pondok pesantren ini terbentuk dalam sebuah yayasan wakaf atau dalam bentuk lain? Mengapa?

b. Jika pesantren ini dalam bentuk yayasan, sejak kapan ditetapkan kepengurusan yayasan wakaf? Siapa saja yang tergabung dalam kepengurusan yayasan wakaf tersebut?

c. Apakah pesantren ini memiliki program kegiatan dalam bentuk program jangka panjang, menengah dan jangka pendek? Tolong

Bapak/Ibu sebutkan, apa saja yang termasuk dalam program kegiatan di pesantren ini!

d. Bagaimana cara pesantren menyusun program kegiatan pesantren, apakah dengan mengikutkan seluruh pengurus pesantren dalam bentuk rapat (musyawarah) ataukah ini merupakan wewenang mutlak kepala/pimpinan pondok pesantren ini untuk menyusun program kepesantrenan?

e. Apakah pesantren memiliki agenda rapat yang telah terjadwal secara resmi untuk membicarakan segala hal yang berkaitan dengan seluruh kegiatan yang ada di pesantren ?

f. Menurut Bapak/Ibu, dalam menempatkan seluruh personil yang terkait dengan kegiatan pesantren, apakah sudah sesuai dengan latar belakang pendidikannya masing-masing ?

g. Di dalam pesantren ini, lembaga pendidikan formal apa saja yang didirikan? Sejak kapan berdirinya setiap lembaga pendidikan formal tersebut ? Apa tujuan masing-masing lembaga ini didirikan ?

h. Untuk menempatkan tugas guru dalam setiap lembaga pendidikan yang ada di sini, apakah pesantren sudah menempatkan mereka sesuai dengan bidang keahliannya dan latar belakang pendidikannya masing-masing? Bisa Bapak/Ibu tolong jelaskan dengan memberi contoh nya?

i. Sebelum para ustaz/ustazah melaksanakan tugas mengajarnya, apakah kepala sekolah memberikan bimbingan dan pengarahan tentang segala hal yang berkaitan dengan tugas mengajar mereka ?

j. Apakah pesantren ini pernah melaksanakan kegiatan yang mengarah kepada peningkatan profesional ustaz/ustazah dalam mengajar ? Seperti apa bentuk kegiatannya ?

k. Pernahkah Bapak/Ibu kepala sekolah melaksanakan supervisi (pengawasan) internal ke dalam kelas ketika para ustaz/ ustazah sedang mengajar? Apa saja yang diawasi kepala sekolah tersebut ?

l. Apakah di pesantren ini terdapat organisasi guru, atau organisasi orang tua atau organisasi siswa (santri) ?

m. Di dalam pelaksanaan kegiatan organisasi tersebut, sejauh mana pimpinan pondok pesantren berperan atau memberikan andil dan kontribusinya !

n. Apakah di dalam lembaga pendidikan yang ada di pesantren ini memiliki visi, misi, target, program kegiatannya secara jelas sesuai dengan peraturan lembaga pendidikan formal lainnya?

o. Bagaimana mekanisme koordinasi yang diterapkan dalam lembaga pendidikan yang ada di pesantren ini antara pimpinan dengan para bawahannya? Apakah terjadi komunikasi yang efektif antara ustaz/ustazah dengan para pengasuh di dalam pesantren ini ? Tolong Bapak/Ibu sebutkan contohnya !

p. Apabila para ustaz/ustazah menemukan kendala dalam pelaksanaan tugasnya, kepada siapakah mereka akan melaporkannya ?

q. Apakah di pesantren ini terdapat budaya berbicara dalam keseharian, misalnya seluruh santri dan personil yang ada di pesantren ini diharuskan berbicara dalam bahasa Arab dan Inggris dalam kesehariannya? Bagaimana jika terdapat santri dan personil pesantren yang tidak menerapkan budaya berbicara tersebut, apa sanksinya ? Mengapa?

r. Apakah di pesantren ini terdapat budaya dalam berperilaku, misalnya dalam berpakaian, dalam kegiatan peringatan hari besar Islam, dalam acara ulang tahun pesantren, ketika memulai belajar mengajar di kelas dalam Proses Belajar Mengajar, memberikan penghargaan kepada santri dan personil pesantren yang berprestasi, mengikutsertakan masyarakat sekitar pesantren dalam beberapa kegiatan pesantren ? Mengapa ?

s. Apakah di pesantren ini memiliki program peningkatan mutu ustaz/ustazah dalam peningkatan profesi keguruannya, misalnya program peningkatan pendidikan melalui jenjang S1, S2 atau S3, atau mengutus para ustaz/ustazah untuk ikut dalam berbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan tertentu ?

t. Apakah di pesantren ini terdapat kurikulum yang spesifik yang merupakan ciri khas pesantren ini ?

3. Sistem Pendidikan Pondok Pesantren Modern di Kota Medan

a. Sejak berdirinya pondok pesantren ini, bagaimana sistem pendidikan yang dilaksanakan di sini?
b. Menurut Bapak/Ibu mengapa pesantren ini disebut pesantren modern?
c. Apakah di pesantren ini menggunakan sistem pendidikan modern?
d. Sistem pendidikan modern yang seperti apa yang diterapkan pada pesantren ini?
e. Ada berapa jenjang pendidikan formal yang dikelola di pesantren ini?
f. Bagaimana latar belakang berdirinya lembaga pendidikan formal tersebut, apakah memiliki sejarah khusus?
g. Selain lembaga pendidikan formal, apakah disini juga menerapkan pendidikan non formal, misalnya ekstrakurikuler?
h. Kegiatan-kegiatan apa sajakah yang termasuk ke dalam ekstrakurikuler?
i. Bagaimana sistem asrama di pesantren ini dan kewajiban santri selama di asrama? Dapatkah Bapak/Ibu menjelaskannya?
j. Dapatkah Bapak/Ibu menjelaskan kegiatan para santri sejak pagi hingga malam? Hal-hal apa saja yang harus mereka lakukan?
k. Kurikulum apakah yang digunakan di pesantren ini?
l. Apakah mengikuti kurikulum Nasional?
m. Jika ya, apa alasan pesantren ini mengikuti Kurikulum Nasional?
n. Apakah juga di pesantren ini mengikuti Ujian Nasional pada setiap jenjang lembaga pendidikannya?
o. Khusus mengenai kurikulum kepesantrenan, apakah pesantren ini menyusun kurikulumnya sendiri ataukah merujuk pada salah satu kurikulum pondok pesantren lain?
p. Apakah di pesantren ini selalu diadakan rapat pengembangan kurikulum?

q. Bagaimana prosedur rapatnya?
r. Bagaimana pelaksanaan proses pembelajaran di kelas ?
s. Apakah para guru di sini menggunakan strategi pembelajaran aktif?
t. Dapatkah Bapak Ibu menjelaskan, bagaimana sistem penilaian yang dilakukan di pesantren ini?

4. Kepemimpinan Pondok Pesantren Modern

a. Apakah pesantren ini dipimpin oleh seorang Kiai atau Syekh?
b. Jika ya, bagaimana profil Kiai/Syekh tersebut dalam memimpin pesantren?
c. Jika tidak, apakah pesantren ini dipimpin oleh yayasan tertentu atau lembaga tertentu?
d. Bagaimana mekanisme kerja kepemimpinan pesantren yang dipimpin oleh yayasan atau Badan atau lembaga tertentu tersebut?
e. Bagaimana hak dan kewajiban para pemimpin pesantren dalam menjalankan tugas kepemimpinannya?
f. Apakah pimpinan pesantren ini bertindak seperti pemimpin yang mau menang sendiri, egois atau otoriter? Dapatkah Bapak/Ibu menjelaskannya?
g. Dalam pelaksanaan tugasnya, apakah Kiai/pimpinan pesantren sebagai pemimpin di pesantren ini selalu mengadakan kerja sama yang baik dengan para bawahannya ? Apa kira-kira bentuk kerja samanya? Tolong Bapak/Ibu jelaskan!
h. Selain menjadi pemimpin dan pengasuh pondok pesantren ini, apakah Kiai/pimpinan pesantren juga memiliki profesi yang lainnya, misalnya dalam bidang organisasi politik atau bidang kegiatan lainnya?
i. Menurut Bapak/Ibu dalam memimpin para bawahannya, Kya/ pimpinan pesantren selalu mengadakan musyawarah sebelum melaksanakan seluruh kegiatan di pesantren ini? Sesering apa kegiatan musyawarah itu dilakukan?
j. Jika Kiai/pimpinan pesantren tidak berada di pesantren, pernahkan beliau memberikan mandat kepada salah seorang bawahannya

untuk melaksanakan tugas kepemimpinannya? Misalnya dalam bentuk apa tugas tersebut ?

k. Menurut Bapak/Ibu dalam menyusun pembagian tugas di pesantren ini, apakah Kiai/pimpinan pesantren memberikan kesempatan kepada para ustazah untuk dilibatkan dalam struktur kepengurusan pesantren ?

l. Apakah figur Kiai sangat memberikan kontribusi positif di tengah-tengah masyarakat sekitar pesantren ini ? Seperti apa kontribusi yang diberikan Kiai/pimpinan pesantren terhadap masyarakat sekitar pesantren ?

m. Apakah dalam menyusun struktur kepengurusan pesantren, Kiai/pimpinan pesantren melibatkan beberapa anggota keluarga atau familinya? Mengapa hal ini bisa terjadi, bagaimana menurut Bapak/Ibu?

n. PernahkahPak Kiai memutuskan sesuatu hal tanpa meminta persetujuan seluruh pengurus pesantren? Dalam masalah apa misalnya, tolong Bapak/Ibu jelaskan!

o. Jika ada diantara Bapak/Ibu memerlukan pengarahan dan penjelasan serta bimbingan Kiai/pimpinan pesantren, apakah Kiai/pimpinan pesantren bersedia membimbing Bapak/Ibu dengan penuh kekeluargaan dan bersifat mengayomi ?

p. Permasalahan apa saja menurut Bapak/Ibu yang merupakan otoritas Kiai/pimpinan pesantren dalam memutuskannya, sehingga tidak perlu mengadakan musyawarah terlebih dahulu dalam pengambilan keputusannya?

q. Apakah pesantren pernah melibatkan masyarakat sekitar dalam berbagai kegiatannya, seperti kegiatan Peringatan Hari Besar Islam (PHBI)?

r. Apakah pesantren mengadakan jaringan kerja sama dengan instansi/lembaga pendidikan/atau perusahaan dalam pengembangan life skill pesantren? Bagaimana bentuknya?

s. Apakah pesantren mengadakan dan membina hubungan kerja sama dengan sekolah/pesantren lainnya baik di dalam maupun di luar negeri sehingga para alumninya dapat melanjutkan pendidikannya ke jenjang yang lebih tinggi dan berkualitas? Bagaimana bentuk hubungan kerja samanya tersebut?

Lampiran 2

INSTRUMEN OBSERVASI PENELITIAN
PERKEMBANGAN PONDOK PESANTREN MODERN DI KOTA MEDAN

A. Identitas Responden

1. Tanggal Observasi :
2. Nama Pesantren :
3. Alamat Pesantren :
4. Nama Subyek Penelitian :
5. Alamat Subyek :
6. Latar Belakang Pendidikan:
7. Jabatan di Pesantren :

B. Pedoman Observasi (*Observasi Guide*)

1. Sistem Pendidikan Pondok Pesantren
2. Sistem Pembelajaran Pondok Pesantren
3. Manajemen Pondok Pesantren
4. Kepemimpinan Pondok Pesantren

Lampiran 3

GAMBAR KEGIATAN PONDOK PESANTREN MODERN AR-RAUDHATUL HASANAH MEDAN

Gambar 1. Gedung Serba Guna Pondok Pesantren Modern Ar-Raudhatul Hasanah

Gambar 2. Rapat Triwulan Seluruh Pengurus Pondok Pesantren Modern Ar-Raudhatul Hasanah Medan

Gambar 3. Pimpinan dan Direktur Pondok Pesantren Modern Ar-Raudhatul Hasanah Medan

Gambar 4. Kunjungan Menteri Agama dalam Peresmian Gedung Al-Azhar Nopember 2016

Gambar 5. Wawancara dengan Kepala Bidang Pendidikan Bapak Carles Ginting Pondok Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Medan

Gambar 6. Wawancara dengan Rasyidin Bina , Direktur Pondok Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Medan

Lampiran 4

GAMBAR KEGIATAN PONDOK PESANTREN MODERN DARUL HIKMAH TAMAN PENDIDIKAN ISLAM

Gambar 7. Acara Wisuda Santi/Asantriwati Pondok Pesantren Modern Darul Hikmah Taman Pendidikan Islam (PPMDH TPI)

Gambar 8. Wawancara dengan Kepala MTs dan Kasi KOPONTREN Pondok Pesantren Modern Darul Hikmah Taman Pendidikan Islam

Gambar 9. Wawancara dengan Wakil Direktur Pondok Pesantren Modern Darul Hikmah Taman Pendidikan Islam

Gambar 10. Wakil Direktur, Penulis, dan Bendahara Pondok Pesantren Modern Darul Hikmah Taman Pendidikan Islam

Gambar 11. Ketua Umum PP. TPI (Drs. H. Rivai Abdul Manaf Nasution) dan Pimpinan PPMDH TPI (Drs. H. Rivai Abdul Manaf Nasution) dan Pimpinan PPMDH TPI (Drs. H. Mhd. Saleh Saifuddin) pada saat menerima kunjungan Duta Besar Berunai Darus Salam di PPMDH TPI Medan

Gambar 12. Ketua Umum PP. TPI Medan(Prof. H. Ismet Danial Nst, drg, Ph. D) bersama Wakil Direktur PPMDH TPI Medan (Yose Rizal, S. Ag, MM) sedang menerima tamu Menteri Pendidikan, ketua DPR dari Kerajaan Malaysia

Lampiran 5

GAMBAR KEGIATAN PONDOK PESANTREN MODERN AL-KAUTSAR AL-AKBAR

Gambar 13. Pimpinan Pondok Pesantren Al-Kautsar Al-Akbar, Syekh Ali Akbar Marbun

Gambar 14. Wawancara dengan Kepala MTs Pondok Pesantren Al-Kautsar Al-Akbar

Gambar 15. Syekh Ali Akar Marbun menerima tamu Hary Tanoe Sudibyo

Gambar 16. Syekh Ali Akbar Marbun menerima tamu Wali Kota Medan Tengku Zulmi Eldin

GLOSARIUM

Gaya Kepemimpinan

Sering disamakan dengan istilah model, tipe, ataupun sikap. Sejumlah ahli teori kepemimpinan mengemukakan pengertian gaya kepemimpinan yang berbeda-beda sesuai dengan cara pandang mereka masing-masing dengan penekanan model yang berbeda-beda. Ada gaya kepemimpinan demokratis, otoriter, individual, kolektif, dan sebagainya.

Gerakan Pembaruan Islam

Upaya untuk menyesuaikan paham keagamaan Islam dengan perkembangan baru yang ditimbulkan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi modern. Dalam bahasa Arab, gerakan pembaharuan Islam disebut tajdid, secara harfiah tajdid berarti pembaharuan dan pelakunya disebut mujadid.

Halaqah

Lingkaran dan liqo` artinya pertemuan. Secara istilah halaqah berarti pengajian dimana orang-orang yang ikut dalam pengajian itu duduk melingkar. Dalam bahasa lain bisa juga disebut majelis taklim, atau forum yang bersifat ilmiah.

Kepemimpinan Individual

Kepemimpinan yang lebih berpusat pada satu pribadi tunggal tokoh. Di pondok pesantren seperti kiai.

Kepemimpinan Kolektif

Kepemimpinan yang tidak berpusat pada satu pribadi tunggal, melainkan pada kelompok atau bersifat bersama-sama (kolektif).

Kiai

Orang yang memiliki ilmu agama (Islam) plus amal dan akhlak yang sesuai dengan ilmunya

Kitab Kuning

alam pendidikan agama islam, merujuk kepada kitab-kitab tradisional yang berisi pelajaran-pelajaran agama islam (*diraasah al-islamiyyah*) yang diajarkan pada Pondok-pondok Pesantren, mulai dari fiqh, aqidah, akhlaq/tasawuf, tata bahasa arab (*`ilmu nahwu* dan *`ilmu sharf*), hadits, tafsir, `ulumul qur'aan, hingga pada ilmu sosial dan kemasyarakatan (*mu`amalah*). Dikenal juga dengan kitab gundul karena memang tidak memiliki harakat (*fathah, kasrah, dhammah, sukun*), tidak seperti kitab Al-Qur'an. Oleh sebab itu, untuk bisa membaca kitab kuning berikut arti harfiah kalimat per kalimat agar bisa dipahami secara menyeluruh, dibutuhkan waktu belajar yang relatif lama.

Pengawasan (*Controlling*)

Salah satu fungsi manajemen. Pengawasan dapat dimengerti sebagai proses untuk menetapkan pekerjaan apa yang sudah dilakukan, menilai dan mengoreksinya bila perlu dengan maksud supaya pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana semula.

Pengorganisasian

Pengorganisasian kegiatan membagi tugas-tugas pada orang yang terlibat dalam kerja sama. Karena tugas-tugas ini demikian banyak dan tidak dapat diselesaikan oleh satu orang saja, tugas-tugas ini dibagi untuk dikerjakan oleh masing-masing organisasi. Kegiatan pengorganisasian adalah untuk menentukan siapa yang akan melaksanakan tugas sesuai dengan prinsip pengorganisasian.

Perencanaan (*Planning*)

Aktivitas pengambilan keputusan mengenai sasaran apa yang akan dicapai, tindakan apa yang akan diambil dalam rangka pencapaian tujuan atau sasaran, dan siapa yang akan melaksanakan tugas-tugasnya.

Pesantren Khalafi

Dikenal juga sebagai pondok pesantren modern. Metode dan bahan ajar sudah memadukan atau mengintegrasikan dengan perubahan dan kebutuhan zaman. Tidak ada dikotomi ilmu agama dan umum. Metode pengajaran mengadopsi pelbagai pendekatan tanpa menghilangkan kekhasan dari pesantren.

Pesantren Salafi

Dikenal juga sebagai pondok pesantren tradisional. Metode dan bahan ajar masih bersifat lama yang memfokuskan pelajaran-pelajaran agama dengan metode yang tradisional seperti wetonan atau sorogan.

Pondok Pesantren

Lembaga pendidikan Islam. Secara kebahasaan, kata pondok berasal dari bahasa Arab *funduq*, yang berarti hotel atau asrama. Pondok dapat dimengerti sebagai asrama-asrama atau tempat tinggal para santri. Adapun kata pesantren, secara etimologi, berasal dari kata santri, kemudian mendapat awalan pe- dan akhiran -an, yang berarti "tempat tinggal para santri"

Santri

Sebutan untuk siswa/siswi di pondok pesantren.

SantriKalong

Santri atau anak yang ikut belajar Agama Islam di sebuah pondok, yaitu anak-anak penduduk sekitar Pesantren yang ikut belajar namun tidak turut mukim atau menempati bangunan di pesantren.

Sorogan

Suatu metode di mana santri menghadap guru atau kiai seorang demi seorang dengan membawa kitab yang akan dipelajarinya. Kiai membaca dan menerjemahkannya kalimat demi kalimat, kemudian menerangkan maksudnya. Santri menyimak bacaan kiai dan mengulanginya sampai memahaminya, lalu kiai mengesahkan jika santri sudah benar-benar mengerti dengan memberikan catatan pada kitabnya untuk mensahkan bahwa ilmu itu telah diberikan oleh kiai kepadanya.

Wetonan

Metode belajar di mana para santri mengikuti pelajaran dengan duduk di sekeliling kiai yang menerangkan pelajaran. Santri menyimak kitab masing-masing dan mencatat jika perlu.

INDEKS

A
Aactuating
Aan Komariah
Abdullah Ahmad
Abdullah Jabbar
Ahmad Dahlan
Akhlak
Al-Azhar
Ali Akbar Marbun
al-Irsyad
al-Jami'atul al-Khairiyyah
Al-Kautsar Al-Akbar
Alwi Shihab
Ampel
AMS
Arab
Arabia
Ar-Raudhatul Hasanah
asrama
Azyumardi Azra
Az-Zarnuji

B
Badan Wakaf
badi'
balaghah
bandongan
Banten
Bayan
Belanda
Berg
Bonang
Bruinassen
Budha

C

cantrik
Cirebon
controlling

D
Darul Hikmah
Darul Hikmah TPI
Daulay
Departemen Agama
Dewan Guru
Dewan Musyawarah
Dhofier
dinamisator
Ditpekapontren

E
ELS, HBS
Engkoswara
etika
evaluator

F
FGD
Fielder
fikih
funduq

G
Gaya kepemimpinan
Geertz
Gerakan pembaruan
Gerakan reformis
Giri
Gontor
Gubernemen
guiding

H
Habib Chirzin
hadis
Hadramau
Haji Abdul Karim Amrullah
Haji Machfud Tarmisi
Haji Mas Mansur
Haji Rasul
halaqah
Hasyim Asyari
Hindu
HIS
Husaini Usman

I
i'dad
IAIN
imtihan
Indonesia
interview
IPAA
IPS
Irak
Islam
Ismet Danial

J
Jawa
Johns
jurusan IPA

K
kaderisasi
Kairo
Kepemimpinan individual
kepemimpinan karismatik
Kepemimpinan kolektif
khalafi
kiai
kitab
kitab klasik
kitab kuning
klasika
KMI
Kudus
Kulliyatul Mu'allimin Al-Islamiyyah

L
Lasem
Lirboyo

M
MA
ma'ani
Made Pidarta
Madinah
madrasah
Madrasah Aliya
Madrasah Diniyah Putri
Madrasah Tsanawiyah
Majapahit
Majelis Guru
Majelis Taklim
Makkah
Mambaul Ulum
managio
Manajemen Ambigu
Manajemen Formal
Manajemen Kebersamaan
Manajemen Politis
Manajemen Subjektif
Mantiq
Maskumambang
Maslakul Huda
Maulana Malik Ibrahim
MDTARH
Medan
Mesir
micro teaching
Minangkabau
MIT
MTs
Mukti Ali
MULO

N

Nahdlatul Wathan
Nahwu
Nanang Fattah
non-klasikal
Nurcholish
nyahi

O
organizing

P
Palang Merah Remaja
PAUD
pawiyatan
Paya Bundung
pemimpin paternalistik
people-centered development
Persia
pesantren
Pigeud
planning
PMR
PODSCORB
PPMDH-TPI
pra-Islam
public speaking
purposive sampling

R
Rahmah el-Yunisiah
reporting
Rivai Abdul Manaf Nasution

S
saharaf
salafi
santri
santrikalong
Schrieke
SDM
Sekolah Adabiyah
Sekolah Diniyyah Zainuddin Labay al-Yunusi
Sharaf
shastra
shastri
SKB 3 Menteri
SMA
SMP
sorogan
staffing
Stogdill
Sumatera Tawalib
Sunan Gresik
supervisor
Surakarta
Syafi'iyyah
Syaikh Abdul Kadir Jelani
Syaikh Ahmad Khatib
Syaikh Nawawi Al-Bantani

T

tafaqquh fiddin
tafsir
Taman Pendidikan Islam
Taman Pendidikan Islam
Tamil
Tarigan
tarikh
tarikh
tasawuf
tauhid
Tebuireng
teologi
Terry
Timur Tengah
Tri Azimah
Tri Azimah Karya
Tri Bakti Karya
Tri Program Karya

U
ukhuwwah islamiyyah
UNIMED
UNIVA
Universitas al-Washliyah
ushul fiqh
Usman Husni
ustaz
ustazah
USU
UUD 1945
value-oriental development
vocational

W
Wahab Hasbullah
Walisongo
wawancara
Weber
wetonan

Y
yahi
Yulk

Z
Zainuddin Labay
Zamakhsyari
Zulkarnaen

N U
١٣٤٤
1926

BIODATA PENULIS

Dr. Neliwati, S.Ag., M.Pd adalah Dosen Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sumatera Utara Medan, lahir di Medan pada tanggal 12 Maret 1970. Pendidikan yang dilaluinya dimuai di SD Panca Budi Medan dan MI Miftahusalam Medan tamat tahun 1984. Selanjutnya pada jenjang SMP Negeri XVII Medan dan MTs Miftahussalam Medan sejak tahun 1984-1986. Tingkat Sekolah Menengah Atas dilanjutkan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Medan dari tahun 1986-1989. Kemudian melanjutkan S1 pada Fakultas Tarbiyah Prodi Pendidikan Agama Islam di IAIN Sunan Gunung Djati Cirebon Jawa Barat dari tahun 1989-1993. Selanjutnya mengikuti jenjang S2 pada Universitas Negeri Padang pada Prodi Administrasi Pendidikan Konsentrasi Manajemen Pendidikan sejak tahun 1988-2001. Pendidikan terakhir dilanjutkan pada jenjang S3 di UIN Sumatera Utara Medan pada Prodi Pendidikan Islam sejak tahun 2009-2016.

Jabatan yang pernah dipegangnya selama menjadi mahasiswa IAIN Sunan Gunung Djati Cirebon Jawa Barat, antara lain pengurus Senat Mahasiswa Fakultas Tarbiyah, Ketua Korp PMII Putri (KOPRI) Cabang Cirebon. Selama menjadi tenaga pengajar (dosen) di UIN SU pernah menjabat sebagai staf Prodi Pendidikan Bahasa Arab, Kepala

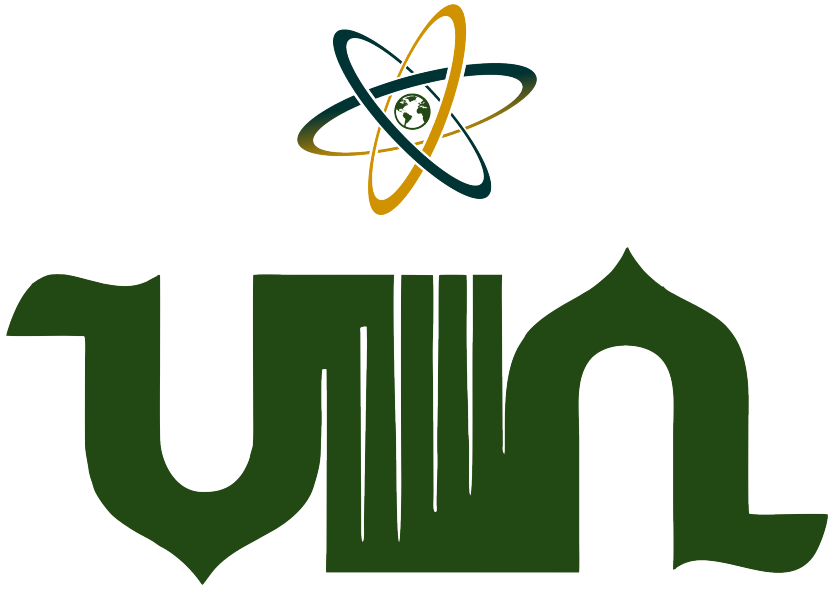
Laboratorium Prodi Kependidikan Islam, staf Peneliti pada Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat (LP2M) sejak tahun 2004 s/d sekarang dan Majelis Pembina Komisariat PMII Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sumatera Utara Medan. Selain menjadi dosen tetap di UIN Sumatera Utara, beliau juga mengajar di berbagai perguruan tinggi swasta lainnya, antara lain : Dosen pada Sekolah Tinggi Agama Islam (STAI) Al-Ishlahiyah Binjai, pada tahun 1996 s/d sekarang, Ketua Prodi Pendidikan Agama Islam pada Sekolah Tinggi Agama Islam (STAI) Al-Ishlahiyah Binjai pada tahun 2005 s/d 2009, Dosen pada Sekolah Tinggi Agama Islam (STAI) Al-Hikmah Medan pada tahun 1996-2016, Dosen pada Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah (STIT) Al-Hikmah Tebing Tinggi, pada tahun 2000 s/d sekarang.

Dalam Kegiatan ilmiah, beliau telah banyak melakukan penelitian di bidang agama, sejarah, pendidikan dan sosial budaya sejak tahun 2004 sampai sekarang. Diantara penelitian yang dilakukan adalah : Unit Cost Santri Pondok Pesantren di Sumut pada tahun 2006, Tradisi Kematian Pada Masyarakat Jawa di Kecamatan Medan Tembung Kota Medan tahun 2007, Struktur Pengembangan Kurikulum Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan Islam pada tahun 2009, Konstruk Dimensi Kepercayaan dalam Konteks Kepemimpinan di Satuan Pendidikan (Perbandingan Kepemimpinan Pendidikan di Satuan Pendidikan pada Madrasah Aliyah Swasta dan SMA Swasta di Medan) pada tahun 2010, Evaluasi Naskah Skripsi-Skripsi Mahasiswa IAIN Sumatera UtaraTahun 2008-2009, pada tahun 2010, Pembelajaran PAI dengan Pendekatan Kontekstual (Studi pada Sekolah Islam Terpadu di Kota Medan) pada tahun 2011, Akses pendidikan anak pada masyarakat desa terpencil di kabupaten langkat, pada tahun 2012, Pasang Surut Lembaga Pendidikan Raudhatul Islamiyah (RIS) di Kota Tebing Tinggi Kabupaten Serdang Bedagai Sumatera Utara pada tahun 2012, Pelaksanaan Pembelajaran Tematik di MIN Kota Medan pada tahun 2013, Pergeseran Ketaatan Beragama di Tengah Peningkatan Pendidikan Masyarakat Desa di Kecamatan Tanjung Pura Kabupaten Langkat pada tahun 2013, Komunitas Salafi di Sumatera Utara pada tahun 2014, Studi Tokoh tentang Syekh Mohammad Yakub Nasution di Medan pada tahun 2014, Tradisi Pengelolaan Sampah pada Keluarga Kota Medan pada tahun 2015, Pelaksanaan Ujian Nasional di kota Medan (Studi pada SMP Kota Medan) pada tahun 2016, Sikap Masyarakat Kampus (Mahasiswa dan Dosen) tentang Kebersihan

Lingkungan Kampus di UIN Sumatera Utara tahun 2017, Pelaksanaan Kurikulum Berbasis Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia (KKNI) pada Prodi PAI di Perguruan Tinggi Islam Kota Medan tahun 2018, Masjid Ramah Anak di Sumatera Utara tahun 2018.

Buku yang telah diterbitkan diantaranya, Sejarah Ulama Syekh Mohammad Yakub Nasution di Medan pada Buku Sejarah Ulama Sumatera Utara (2013), Editor pada Buku Lembaga-Lembaga Pendidikan Islam di Sumatera Utara (2013), Peningkatan Kualifikasi Pendidikan untuk Pengembangan Profesi Guru PAI pada buku Epistemologi Islam dan Pendekatan Saintifik dalam Pembelajaran Tantangan Profesionalisme Guru PAI Pasca Sertifikasi Era Kurikulum 2013 (2014), Motivasi Orang Tua Memasukkan Anaknya ke Sekolah Non Islam di Medan (2006), Pelaksanaan Pembelajaran Tematik di MIN Kota Medan (2015), Pelaksanaan Ujian Nasional di kota Medan (Studi pada SMP Kota Medan) pada tahun 2018, Pengembangan Kurikulum Pendidikan Agama Islam (2018), Metodologi Penelitian Kuantitatif (Kajian Teori dan Praktek) (2019).

KOPRI



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUMATERA UTARA MEDAN

PONDOK PESANTREN MODERN

SISTEM PENDIDIKAN, MANAJEMEN, DAN KEPEMIMPINAN

Dilengkapi Konsep dan Studi Kasus

Dalam konteks pondok pesantren modern, dengan berbagai inovasi dalam seluruh kegiatan pesantrennya, tidak hanya mengkaji kitab-kitab klasik (kuning), tetapi juga kitab-kitab kontemporer dan ilmu pengetahuan umum. Karena itu, tidak sedikit ditemukan pondok pesantren yang semula semata mengajarkan materi-materi keislaman, kini sudah mengajarkan materi-materi umum. Dengan muncul dan tumbuhnya lembaga pendidikan modern dalam bentuk klasikal (sistem kelas), pondok pesantren pun menyerap sistem tersebut.

Buku ini disusun dalam beberapa bab. Beberapa bab tersebut dikelompokkan dalam beberapa bagian untuk memudahkan pembaca mengikuti jalannya isi buku ini. Ada tiga bagian utama buku ini.

Bagian Pertama adalah pembahasan tentang pengenalan konsep pondok pesantren. Bagian ini sangat penting untuk diperkenalkan kepada pembaca sebelum masuk ke pembahasan-pembahasan selanjutnya.

Bagian Kedua adalah pembahasan tentang konsep sistem pendidikan, manajemen, dan kepemimpinan pondok pesantren.

Bagian Ketiga adalah bagian yang berisi model perkembangan pondok pesantren model di Kota Medan. Sebelum masuk kepada pembahasan dan analisis, di bagian ini dipaparkan dahulu gambaran umum dan temuan khusus seputar sistem pendidikan, manajemen dan kepemimpinan pada tiga pondok pesantren modern di Kota Medan, yakni Pondok Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah, Al-Kautsar Al-Akbar, dan Darul Hikmah Taman Pendidikan Islam.

RajaGrafindo Persada
PT RAJAGRAFINDO PERSADA
Jl. Raya Leuwinanggung No. 112
Kel. Leuwinanggung, Kec. Tapos, Kota Depok 16956
Telp 021-84311162 Fax 021-84311163
Email: rajapers@rajagrafindo.co.id
www.rajagrafindo.co.id

RAJAWALI PERS
DIVISI BUKU PERGURUAN TINGGI

9 786232 312692